



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Julia Kallionpää

**Asiakasarvon ja luottamuksen kokeminen  
organisaatiomuutoksen jälkeisessä B2B-  
asiakassuhteessa**

Case: Kaleva Media

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Julia Kallionpää		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Asiakasarvon ja luottamuksen kokeminen organisaatiomuutoksen jälkeisessä B2B-asiakassuhteessa: Case: Kaleva Media		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Koulutusohjelma:</b>	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma		
<b>Opintosuunta:</b>	Markkinoinnin johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Hannu Makkonen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	87

---

**TIIVISTELMÄ:**

Mediatoimiala elää merkittävässä murroksessa digitalisaation, muuttuneen mediakäyttötymisen ja kasvaneen kilpailun vuoksi, jolloin mediayhtiöt ovat joutuneet reagoida muutokseen. Tästä johtuen organisaatiomuutokset, kuten fuusiot ovat nousseet keskeisiksi strategisiksi keinoiksi vastata toimintaympäristön muutoksiin ja turvata mediyhtiöiden tulevaisuus. Fuusioilla on merkittävä vaikutus asiakassuhteisiin ja näin ollen asiakkaiden kokema arvo ja luottamus voivat horjua ja rakentua uudestaan uudessa ympäristössä. Tällöin asiakkaat uudelleenarvioivat asiakassuhdetta, onko yritys kykeneväinen edelleen tuottamaan arvoa asiakassuhteeseen ja onko luottamus säilynyt.

Tämä pro gradu -tutkimus käsittelee asiakasarvon ja luottamuksen kokemista organisaatiomuutoksen jälkeisessä B2B-asiakassuhteessa. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten yritys luo arvoa muutostilanteessa sekä miten asiakkaat kokevat asiakassuhteessa syntyneen arvon ja luottamuksen fuusioitumisen jälkeen. Tutkimus toteutetaan toimeksiantona Kaleva Media Pohjanmaalle. Tutkimuksen ensimmäinen tavoite on luoda teoreettinen ymmärrys organisaatiomuutoksista B2B-asiakassuhteissa, arvon luomisesta ja asiakkaan kokemasta arvosta sekä luottamuksen muodostumisesta. Näihin syventymällä muodostetaan teoreettinen viitekehys. Toinen tavoite on lisätä ymmärrystä B2B-asiakkaiden asenteista ja kokemuksista asiakassuhdetta kohtaan fuusion jälkeen. Kolmas tavoite on luoda ymmärrys, miten arvonluonti näkyy yhteistyössä ja voi kehittyä fuusion jälkeisessä asiakassuhteessa sekä millaiset tekijät vahvistavat asiakkaan kokeman arvon muodostumista. Lopuksi tunnistetaan kehitysehdotuksia asiakassuhteen kehittämiseksi. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jota ohjaa hermeneuttis-fenomenologinen tieteenfilosofia. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimii puolistrukturoidut teemahaastattelut. Aineiston analyysimenetelmänä toimii teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tutkimusaineisto on kerätty maaliskuussa 2026 haastatellen toimeksiantajan yhdeksää pitkäaikaista asiakasyritystä.

Tulokset osoittivat, että yritys on onnistunut säilyttämään asiakassuhteiden laadukkuuden fuusiosta huolimatta. Asiakkaiden kokema arvo muodostuu toiminnallisen, emotionaalisen, taloudellisen ja symbolisen arvon kautta, kuten yhteistyön sujuvuudesta, henkilökohtaisuudesta, luotettavuudesta ja yrityksen vahvasta paikallisesta asemasta. Negatiivisia vaikutuksia aiheutti fuusion alkuvaiheessa herännyt epävarmuus suhteen muuttumisesta sekä paikallisuuden säilymisestä. Tutkimus osoitti, että fuusio ei ole merkittävästi heikentänyt asiakassuhteiden luottamusta. Luottamus rakentuu erityisesti ammattitaitoisen ja toimivan vuorovaikutuksen kautta. Kaleva Media Pohjanmaa on onnistunut säilyttämään asiakkaille merkityksellisinä koetut yhteistyön ja luottamuksen peruspilarit sekä luomaan arvoa muuttuneessa toimintaympäristössä.

---

**AVAINSANAT:** Asiakasarvo, arvonluonti, B2B-asiakassuhde, fuusio, koettu arvo, luottamus, media-ala, organisaatiomuutos.

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Toimeksiantajan esittely	10
1.3	Tutkimusote ja lähestymistapa	12
1.4	Tutkimuksen rakenne	13
1.5	Keskeiset käsitteet	14
2	Arvon luominen ja kokeminen B2B-asiakassuhteessa	16
2.1	B2B-asiakassuhde organisaatiomuutoksen kontekstissa	16
2.1.1	Fuusio organisaatiomuutoksena	17
2.2	Arvo asiakassuhteessa	19
2.2.1	Arvonluonti	20
2.2.2	Arvon kaappaaminen	23
2.3	Asiakkaan kokema arvo	25
2.3.1	Koetun arvon ulottuvuudet asiakassuhteessa	27
2.4	Luottamus arvon rakentajana	29
2.4.1	Kognitiivinen ja affektiivinen luottamus	31
2.5	Teorettinen viitekehys	32
3	Metodologia ja tutkimuksen toteuttaminen	35
3.1	Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa	35
3.2	Aineistokeruumenetelmä	36
3.2.1	Teemahaastattelu	36
3.2.2	Aineistonkeruu	38
3.3	Aineiston analyysi	42
3.4	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	44
4	Tutkimustulokset	47
4.1	Asiakassuhde organisaatiomuutoksen jälkeen	47
4.1.1	Ensivaikutelmat organisaatiomuutoksesta	47
4.1.2	Muutokset asiakassuhteessa	49
4.2	Asiakkaan kokema arvo	52

4.2.1	Asiakassuhteen keskeiset hyödyt, uhraukset ja kehityskohdat	52
4.2.2	Asiakassuhteen vaikutus liiketoimintaan	56
4.2.3	Asiakassuhteen merkitys asiakkaalle	58
4.3	Luottamuksen kokeminen	59
4.3.1	Fuusion vaikutus luottamukseen	60
4.3.2	Luottamus asiakassuhteessa	61
4.3.3	Luottamuksen kehittäminen	63
4.4	Yhteenvedo tuloksista	65
5	Johtopäätökset	70
5.1	Keskeiset johtopäätökset	70
5.2	Kehitysideat	73
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	75
5.4	Tekoälyn hyödyntäminen tutkimuksessa	78
	Lähteet	79
	Liitteet	85
	Liite 1. Haastattelurunko	85
	Liite 2. Tietosuojailmoitus	86

## **Kuvat**

Kuva 1 Kaleva Median mediabrändit (Kaleva Media, n.d).	11
Kuva 2 Ilkka Median brändi muuttui Kaleva Mediaksi (Ilkka.com, n.d).	11

## **Kuviot**

Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne.	13
Kuvio 2 Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen (Kuusela & Rintamäki, 2002, s. 36).	26
Kuvio 3 Teoreettinen viitekehys.	33

## **Taulukot**

Taulukko 1 Haastateltavien taustatiedot.	39
Taulukko 2 Haastattelujen toteutus.	40
Taulukko 3 Esimerkki aineiston redusoinnista.	43
Taulukko 4 Sisällönanalyysin yhteenveto vaikutuksista asiakassuhteeseen.	66
Taulukko 5 Sisällönanalyysin yhteenveto asiakkaan kokeman arvon merkityksistä.	67
Taulukko 6 Sisällönanalyysin yhteenveto luottamuksen kokemuksesta.	69

# 1 Johdanto

Jokainen yritys joutuu kohtaamaan elinkaarensa aikana tärkeitä strategisia kasvuun liittyviä päätöksiä. Mediakentällä on koettu valtavia muutoksia, kun mediaa kulutetaan enemmän ja enemmän digitaalisesti, mediakäyttäytyminen on muuttunut ja kilpailu on kasvanut. Nämä vaativat jatkuvaa investointikykyä media-alan yrityksiltä. Tästä johtuen kaupallisten mediayhtiöiden fuusioituminen on viime aikoina noussut yhdeksi merkittävimmistä strategisista lähestymistavoista median digitalisoitumisen ja kansainvälisten alustojen kasvavan kilpailun kohtaamisessa. (Kaleva Media, 2025)

Ylen (Polo, 2025) haastattelussa Kaleva Median toimitusjohtaja Juha Laakkonen toteaa kaupallisen median haasteita olevan digitaalinen siirtymä. Tähän on vaikuttanut esimerkiksi printtilehtien tilausten lasku ja rahan valuminen globaaleille mainosalustoille (Polo, 2025). Lisäksi yleisesti ottaen paperin ja jakelun hinnat ovat nousseet ja mediamainontatulot ovat pienentyneet. Moni mediayhtiö on joutunut tämän seurauksena muutaman vuoden sisällä muutosneuvottelujen piiriin kuten Kaleva Media (Ruonakoski, 2025), Hilla Group (Virtanen, 2025), Rebl Group (Perkkiö, 2026), I-Mediat Oy (Siirilä & Ruissalo, 2024), MTV Oy (Jaatinen, 2025) ja Alma Media (Alma Media, 2024). Valtioneuvoston raportin *Median keskittyminen ja mediasisältöjen moninaisuus Suomessa* (Lehtisaari ja muut, 2024) mukaan yritysostot eli fuusiot ovat olleet keskeisiä ratkaisuja vastata kiristyvään kilpailuun, laskussa oleviin mainostuloihin ja globaalien digitaalisten alustojen luomaan paineeseen. Tämä asettaa yrityksille paitsi liiketoiminnallisia myös organisatorisia haasteita: fuusio ei ole pelkkä rakenneuudistus, vaan muuttaa brändejä, prosesseja ja ennen kaikkea B2B-asiakassuhteita.

Muutokset ovat edellytys liiketoiminnan jatkuvuudelle ja menestymiselle nopeasti muuttuvassa markkinaympäristössä (Mencl ja muut, 2016, s. 636). Fuusiot eli yritysten sulautumiset yhteen ovat yleisiä strategisia muutoksia, jolla voidaan parantaa kasvua ja kilpailukykyä (Alhenawi & Stilwell, 2019, s. 354). Tällä mediayritykset pyrkivät yhdistämään resurssejaan, vahvistamaan markkina-asemaa ja laajentamaan sisällöllisiä ja teknologisia kyvykkyksiään (Doyle, 2013). Fuusioilla on vahva vaikutus

organisaatiokulttuuriin, asiakassuhteisiin sekä työntekijöihin, eikä se ole vain pelkkä rakenteellinen ja taloudellinen muutos. Kun kaksi yritystä yhdistyy, on niiden asiakassuhteiden, toimintatapojen ja brändien sulaututtava yhteen. Tässä tilanteessa kohdataan risteymä, jossa koettua arvoa ja luottamusta arvioidaan uudelleen. Fuusion kaltaiset tilanteet voivat aiheuttaa asiakkaille epävarmuutta siitä, miten yhteistyö jatkuu ja pysyykö yritys tuottamaan arvoa heille jatkossakin (Lewis, 2019; Vargo & Lusch, 2014). Tästä johtuen muutoksilla on taipumus heikentää luottamusta sekä asiakastyytyväisyyttä etenkin muutoksen alussa (Lewis, 2019; Vargo & Lusch, 2014). Esiin nouseekin kysymys, miten voidaan varmistaa pitkäaikaisen asiakassuhteen säilyminen, kun käytännössä koko brändi ja sen toimintatavat muuttuvat toisen yrityksen alle?

Yrityksen arvonluontikyky nousee tarkastelun alle tämänlaisissa tilanteissa. Fuusio on saattanut muuttaa asiakkaan ajatuksia yrityksen toimintavarmuudesta, osaamisesta ja yhteistyön hyödyistä, jolloin asiakas arvioi onko yritys kykeneväinen edelleen tuottamaan asiakassuhteelle arvoa. Yritykselle uudet järjestelyt ja toimintatavat voivat näyttäytyä entistä tehokkaampina, kun taas asiakas saattaa kokea muutoksen monimutkaiseksi suhtautuen siihen vahtahakoisesti, jolloin koettu asiakasarvo heikkenee. Näin ollen arvo ei ole ainoastaan se, mitä yritys asiakkaalle tarjoaa, vaan muodostuu asiakkaan henkilökohtaisten kokemusten myötä, jossa ratkaisut muodostuvat konkreettisiksi eduiksi asiakkaan toimintaympäristössä (Grönroos, 2011; Vargo & Luch, 2004).

Luottamuksen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun asiakassuhteessa muuttuu jokin radikaalisti (Ha, 2020). Luottamusta pidetään yhtenä oleellisimmista tekijöistä onnistuneiden asiakassuhteiden ylläpitämiselle, sillä se vähentää epävarmuutta ja edistää yhteistyön rakentumista sekä edesauttaa pitkäaikaisten liiketoimintasuhteiden syntymistä (Morgan & Hunt, 1994). Luottamus ei ole pysyvä tila B2B-asiakassuhteessa vaan ajan myötä muuttuva ilmiö (Ha, 2020). Kriittinen muutos asiakassuhteessa lisää epävarmuutta, sillä tulevan tilanteen vaikutukset eivät ole vielä ennakoitavissa ja muutoksen vaikutuksia on mahdotonta arvioida. Luottaminen edellyttääkin yksilöltä osittain

haavoittuvuuden sallimista, sillä toisinaan ei voida olla varmoja, voiko toiseen osapuoleen luottaa (Blomqvist, 2023, s. 6).

Tämä pro gradu -tutkimus käsittelee asiakasarvon ja luottamuksen kokemista organisaatiomuutoksen jälkeisessä B2B-asiakassuhteessa. Tutkimus toteutetaan toimeksiantona Kaleva Media Pohjanmaalle. Tutkimuksessa tarkastellaan Kaleva Media Pohjanmaan kykyä luoda arvoa, B2B-asiakkaan kokeman arvon muodostumista sekä luottamuksen kokemusta asiakassuhteessa fuusion jälkeisessä toimintaympäristössä.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee B2B-asiakassuhteessa syntyvää asiakasarvoa ja luottamuksen kokemista Ilkka Median ja Kaleva Median organisaatiomuutoksen jälkeen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, *miten Kaleva Media Pohjanmaa voi luoda arvoa muutostilanteessa ja miten yritysasiakkaat kokevat asiakassuhteen arvon ja luottamuksen fuusioitumisen jälkeen*. Tämä toimii tutkimuksen pääkysymyksenä, joka ohjaa tutkimuksen kulkua. Tavoitteena on rakentaa syvällistä ymmärrystä, miten arvo koetaan asiakkaan näkökulmasta muutoksen myötä ja millaiset tekijät tukevat arvon kokemista. Tutkimukselle on luotu kolme tavoitetta vastaamaan ja tukemaan tutkimuskysymystä, jotka esitellään seuraavaksi.

1. *Luoda kirjallisuuskatsauksen pohjalta teorettinen ymmärrys organisaatiomuutoksista B2B-asiakassuhteissa, arvon luomisesta ja asiakkaan kokemasta arvosta sekä luottamuksen muodostumisesta.*
2. *Lisätä ymmärrystä B2B-asiakkaiden kokemuksista asiakassuhteen arvosta, toimivuudesta ja luotettavuudesta Kaleva Media Pohjanmaata kohtaan organisaatiomuutoksen jälkeen.*
3. *Luoda kahden edellisen tavoitteen pohjalta ymmärrys, miten arvonluonti näkyy yhteistyössä ja millaiset tekijät vahvistavat asiakkaan kokeman arvon muodostumista. Lisäksi tunnistetaan kehitysehdotuksia asiakassuhteen kehittämiseksi.*

Ensimmäisenä tavoitteena on muodostaa aiemman kirjallisuuden perusteella teoreettinen ymmärrys asiakasarvon ja luottamuksen kokemisesta B2B-asiakassuhteissa organisaatiomuutoksen jälkeen. Tämä tapahtuu syventymällä B2B-asiakassuhteiden organisaatiomuutokseen, asiakasarvon luomiseen ja asiakkaan kokemaan arvoon sekä luottamuksen rakentumiseen. Tämän tavoitteen avulla tunnistetaan millaisia tekijöitä asiakasarvon muodostumiseen ja luottamuksen rakentumiseen liittyy B2B-asiakassuhteissa. Ensimmäisen tavoitteen toteutuminen muodostaa teoreettisen viitekehyksen sekä toimii pohjana tutkimuksen empiiriselle osuudelle.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on kerätä empiiristä aineistoa ja selvittää Kaleva Media Pohjanmaan yritysasiakkaiden kokemuksia muutosta kohtaan. Tavoitteena on tarkastella, miten asiakkaat kokevat asiakassuhteen arvon ja luottamuksen organisaatiomuutoksen jälkeen. Empiirisen aineiston avulla analysoidaan, millaisena yhteistyö näyttäytyy yritysasiakkaille, sekä minkälaiset tilanteet ja tekijät luovat asiakkaalle arvoa. Lisäksi tavoitteena on ymmärtää, miten fuusioituminen on vaikuttanut asiakkaiden kokemaan luottamukseen. Tarkastelemalla asiakkaiden kokemuksia ja kokemaa arvoa halutaan löytää tapoja tehostaa arvonluontia sekä parantaa asiakassuhdetta molemmin puolin. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi analysoidaan haastatteluista kerättyä aineistoa.

Kolmantena tavoitteena on yhdistää kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen aineiston lopputulokset ja näin muodostaa kokonaisymmärrys ja analyysi siitä, miten arvonluonti näkyy yhteistyössä ja millaiset tekijät vahvistavat asiakkaan kokeman arvon muodostumista. Tässä pyritään tunnistamaan keskeisimmät tekijät, joiden kautta asiakkaat kokevat arvoa ja luottamusta, sekä analysoida miten näitä voidaan käyttää hyödyksi asiakassuhteen kehittämiseksi. Tämän tavoitteen toteutuminen edellyttää aikaisempien tavoitteiden saavuttamisen. Lopuksi tutkimuksesta saatujen tuloksien perusteella luodaan kehitysehdotuksia Kaleva Media Pohjanmaalle, joiden avulla yritys voi vahvistaa asiakkaan kokeman arvon luomista sekä luottamusta uudessa toimintaympäristössä.

Näiden kolmen tavoitteen avulla tutkimus tarjoaa teoreettista ymmärrystä aiheesta, selvittää yritysasiakkaiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja sitä kautta luo käytännöllisiä ja ajankohtaisia näkemyksiä asiakassuhteiden kehittymisen kannalta Pohjanmaan alueella.

Toimeksiantaja ja tutkija ovat nähneet aiheen tutkimiselle selkeän tarpeen sekä tutkimusaukon, sillä aihe on hyvin ajankohtainen hiljattain tapahtuneen organisaatiomuutoksen vuoksi. Toimeksiantajan näkökulmasta on tärkeää saada syvällistä ymmärrystä siitä, miten B2B-asiakkaat ovat kokeneet organisaatiomuutoksen ja minkälainen vaikutus sillä on mahdollisesti ollut asiakassuhteeseen. Samalla tutkimus luo arvokasta tietoa ja ymmärrystä Kaleva Media Pohjanmaan ja asiakkaan välisestä vuoropuhelusta organisaatiomuutosta kohtaan, ja miten vuorovaikutus ja toiminta voivat tukea arvon kokemista.

Tämä tutkimus on hyödynnettävissä laaja-alaisesti eri toimialoilla luoden havaintoja tämänlaisten muutosten vaikutuksista. Erityisesti yrityksille, jotka käyvät läpi fuusiota ja kamppailevat asiakasluottamuksen ylläpidon kanssa tai yrityksille, jotka kehittävät B2B-brändistrategiaansa muuttuvassa organisaatorakenteessa. Fuusioita on tutkittu aiemmin paljon taloudellisesta perspektiivistä, mutta vähemmän tutkimusta löytyy asiakkaan kokeman arvon näkökulmasta, jonka vuoksi tutkimus luokin arvokasta tietoa aiheesta.

## **1.2 Toimeksiantajan esittely**

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona Kaleva Medialle. Kaleva Oy on suomalainen monimediayhtiö, jonka pääasiallinen toimiala on painotalo ja sen kotipaikka on Oulu. Se on perustettu vuonna 1899 eli sen historia ylittää jo 125 vuoden taakse. Kaleva Median media liiketoiminta panostaa mainonnan kokonaisvaltaisiin ratkaisuihin niin digitaalisessa että painetussa mediassa, journalismiin sekä sisältötuotteisiin. Heidän eri mediasa tavoittavat laajasti pohjoisen Suomen. Kaikilla Kaleva Median mediabrändeillä on myös kattavat digitaaliset kanavat ja palvelut. Vuonna 2024 Kaleva Median konsernissa työskenteli yli 600 työntekijää. Liiketoimintaan kuuluu monipuolisesti eri media- ja

markkinointibrändejä, jotka on esitetty kuvassa 2. Kaleva Median yritysasiakkaat ostavat pääosin mainostilaa ja markkinointipalveluita yrityksen eri mediabrändeiltä (Kaleva Media, n.d).



**Kuva 1** Kaleva Median mediabrändit (Kaleva Media, n.d).

Toimeksiantaja Kaleva Media ja seinäjokelainen Ilkka yhdistivät medialiiketoimintansa yhteisesti omistettuun yhtiöön vuonna 2025. Nämä mediayhtiöt ovat kokeneet media-alan murroksen vaikutuksia, ja joutuneet tekemään toimenpiteitä liiketoiminnan kannattavuuden jatkamiseksi. Näin ollen yhtiöt fuusioituivat, minkä tavoitteena on pyrkiä vastaamaan digitaalisen aikakauden haasteeseen (Kaleva Media, 2025). Tästä johtuen Kaleva Median liiketoiminta laajeni uudelle markkina-alueelle, Etelä-Pohjanmaalle ja Pohjanmaalle (kuva 1).



**Kuva 2** Ilkka Median brändi muuttui Kaleva Mediaksi (Ilkka.com, n.d).

Tämä tutkielma on rajattu keskittymään vain entiseen Ilkka Median alueeseen eli Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan alueen B2B-asiakassuhteisiin. Tutkielmasta on rajattu pois muu Kaleva Median medialiiketoiminta, jotta tutkimus saadaan kohdennettua sen tarpeiden ja tavoitteiden mukaiseksi. Tämän vuoksi toimeksiantajaan viitataan nimellä Kaleva Media Pohjanmaa.

### **1.3 Tutkimusote ja lähestymistapa**

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla, sillä tavoitteena on kerätä syvällistä ymmärrystä tutkimuksen aihealueesta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja selvittämään merkityksiä, joita yksilöt kokevat tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme, 2022; Puusa ja muut, 2020). Laadullista tutkimusta on perusteltua käyttää tässä tutkimuksessa, sillä tavoitteet keskittyvät aiheen merkitykselliseen tarkasteluun ja kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen. Laadullisen tutkimusmenetelmän lähestymistavaksi tässä tutkimuksessa on valittu fenomenologis-hermeneuttinen tieteenfilosofia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 39–40).

Tiedonkeruumenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka avulla pyritään saamaan perusteellista ja käytännönläheistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän avulla haastattelutilanteessa käsitellään etukäteen luotuja teemoja, mutta menetelmä antaa vapauden käydä keskustelua myös vapaammin. Tämä mahdollistaa haastateltavalle vapaamman keskustelutilan kertoa kokemuksistaan ja ajatuksistaan, eikä tutkija tällöin ohjaa haastattelutilannetta tiettyyn suuntaan (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Haastatteluista saatu aineisto tulkitaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysia käyttäen. Sen avulla järjestetään aineisto sekä pyritään löytämään merkityksiä siitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Aineisto kerätään haastattelemalla toimeksiantajan yhdeksää (9) B2B-asiakasyrityksien asiakkuusvastaavaa. Haastattelut toteutetaan maaliskuussa 2026. Haastatteluun on tarkoitus saada monipuolisesti eri toimialojen ja koon yrityksiä, jotta saadaan

monipuolisesti asiakkaiden näkemyksiä. Tämä edesauttaa syventämään ymmärrystä ja vastaamaan tutkimuksen tavoitteisiin mahdollisimman luotettavasti. Haastattelurunko jaetaan eri teemoihin, jotta haastateltavan on helpompi hahmottaa haastattelun kokonaisuus ja, jotta saadaan tehtyä haastattelurungosta looginen. Haastattelurungon teemat pohjautuvat teoreettiseen viitekehykseen.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma on jaoteltu viiteen eri pääluukuun, jotka johdattavat tutkimuksen etenemistä loogisesti. Pääluvut on kuvattu kuviossa 1. Tutkimus alkaa johdannosta ja etenee teoreettiseen katsaukseen, josta edetään metodologiaan esitellen tutkimusmenetelmät. Tämän jälkeen siirrytään toteuttamaan ja analysoimaan tutkimuksen empiristä osuutta sekä tutkimuksen johtopäätöksiä.



**Kuvio 1** Tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksen ensimmäinen pääluuku on johdanto, jossa johdatellaan lukija tutkimuksen aiheeseen. Johdannon avulla halutaan herättää kiinnostus tutkimuksen aihetta kohtaan, perustella sen ajankohtaisuus ja tutkimusaukko. Johdannon alaluvuissa käsitellään tutkielman tarkoitus ja tavoitteet, esitellään toimeksiantaja Kaleva Media, avataan tutkimusote ja lähestymistapa, käydään läpi tutkimuksen rakenne sekä keskeiset käsitteet.

Toinen pääluuku on tutkimuksen teoreettinen kirjallisuuskatsaus. Tässä esitellään tutkimuksen teoria sekä pääkäsitteet. Tutkimuksen teoreettista lukua kannattelee neljä pääteemaa, jotka käsittelevät B2B-asiakassuhteita organisaatiomuutoksen kontekstissa, asiakasarvoa ja arvon luontia asiakassuhteessa, asiakkaan kokemaa arvoa sekä

luottamusta arvon rakentajana. Luvun lopuksi käsitellyt teemat kootaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, teoreettiseksi viitekehyyksi.

Kolmas pääluku esittelee tutkimuksen metodologian. Siinä perehdytään valittuun tutkimusotteeseen, aineistonkeruumenetelmään ja perustellaan tälle tutkimukselle tehdyt valinnat. Luvussa esitellään myös aineistonkeruun prosessi sekä aineiston analyysi, joka toteutetaan sisällönanalyysin avulla. Lopuksi arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

Neljännessä pääluvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Tässä kerrotaan keskeisimmät tutkimustulokset ja jaetaan ne aineistosta nousseiden teemojen alle. Analysoinnin ja tulkinnan avulla pyritään yhdistämään tulokset teoriaan ja raportoitua vastaukset vastaamaan tutkimuksen tavoitteisiin.

Viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksesta saadut johtopäätökset ja keskeisimmät havainnot. Tämän avulla luodaan johtopäätöksiä tutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta ja arvioidaan tutkimuksen tavoitteita. Tässä luvussa arvioidaan myös kriittisesti tutkimuksen onnistumista. Lopuksi määritellään vielä kehitysideoita ja jatkotutkimusehdotuksia sekä avataan tekoälyn hyödyntämistä tutkimuksessa.

## 1.5 Keskeiset käsitteet

***Asiakasarvo** tarkoittaa subjektiivista kokemusta sitä, miten asiakas arvioi saamansa hyödyn suhteessa tehtyihin uhrauksiin (Kumar & Reinartz, 2016, s. 37).*

***Arvonluonti** on toimintaa, jossa tuotetaan kohderyhmälle esimerkiksi taloudellista tai kokemuksellista arvoa (Gummerus, 2013). Arvonluontiprosessiin osallistuvat asiakas ja yritys yhdessä (Arnould & Thompson, 2018, s. 108; Dieffenbacher, 2024).*

**B2B-asiakassuhde** (*business-to-business*) tarkoittaa yritysten tai organisaatioiden välistä asiakassuhdetta, jossa yritys myy palveluitaan toiselle yritykselle (Ojasalo & Ojasalo, 2010, s. 24).

**Fuusiolla** tarkoitetaan liiketoimintojen yhdistämistä, jossa tyypillisesti kaksi tai useampi yritys sulautuu yhteen yhdeksi liiketoimintakokonaisuudeksi (Gaughan, 2015, s. 28).

**Luottamuksella** tarkoitetaan osapuolten odotusta toisen toimintatavoista erilaisissa tilanteissa. Luottamusta voidaan luonnehtia myös halukkuutena hyödyntää kumppanin palveluja (Grönroos & Tillman, 2009, s. 67).

**Organisaatiomuutoksella** tarkoitetaan rakenteellista muutosta organisaatiossa, jonka tavoitteena on muuttaa organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa tai sen rakennetta liiketoiminnan kehittämisen edistämiseksi (Nie ja muut, 2023, s. 4).

## **2 Arvon luominen ja kokeminen B2B-asiakassuhteessa**

Tässä pääluvussa käsitellään B2B-asiakassuhteisiin, arvon luomiseen, asiakkaan kokemaan arvoon ja luottamukseen liittyvää tutkimuskirjallisuutta B2B-organisaatioiden kontekstissa. Luvussa käsitellään ensiksi B2B-asiakassuhteiden luonnetta sekä niiden hallintaa pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden näkökulmasta sekä organisaatiomuutoksen vaikutusta asiakassuhteeseen. Sen jälkeen jatketaan asiakasarvon sekä arvon luomisen käsitteisiin, joiden jälkeen käsitellään asiakkaan kokemaa arvoa ja miten arvo ilmenee kokemuksissa. Tämän jälkeen syvennytään luottamuksen määritelmään ja merkitykseen B2B-asiakassuhteissa. Luvun loppuksi esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka avulla kootaan tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet empiirisen tutkimuksen perustaksi.

### **2.1 B2B-asiakassuhde organisaatiomuutoksen kontekstissa**

B2B -markkinoilla asiakassuhteen molemmat osapuolet ovat yrityksiä tai organisaatioita. Nämä ostavat toisiltaan palveluja tai tavaroita, joita käytetään usein muiden tavaroiden tai palveluiden tuottamiseen sekä myymiseen eteenpäin kuluttajille. B2B-asiakassuhteet ovat strategisesti merkittäviä yritysten välisiä suhteita, joissa painotetaan yhteistyötä, vuorovaikutusta sekä arvonluontia molemmin puolin (Ojasalo & Ojasalo, 2010 s. 121). Näin ollen pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostuminen ja niiden kehittäminen on tyypillistä sekä erittäin tavoiteltavaa B2B-markkinoilla.

Lewis (2019) toteaa organisaatiomuutoksen viittaavan prosessiin, jossa organisaation sisällä tapahtuu jokin merkittävä suunniteltu tai suunnittelematon muutos. Muutoksen kohteen keskeisiä osa-alueita ovat strategiset tavoitteet, toimintatavat, rakenne, teknologia, organisaatiokulttuuri sekä johtamisen ja henkilöstön roolit (Lewis, 2019). Muutoksen kokeminen on aina yksilöllinen, joten organisaatiomuutokseen nivoutuu tunteiden käsittely, mikä luo siitä kokemuksellisen ilmiön (Juuti & Virtanen, 2009). Juuti ja Virtanen (2009, s. 12–14) kuvailevat organisaatiomuutosta absoluuttiseksi sekä suhteelliseksi.

Absoluuttisella tarkoitetaan sitä, että tulevaa tai tapahtunutta muutosta ei voida estää ja suhteellisuudella tarkoitetaan ihmisten kokemuksia, miten eri tavalla jokainen suhtautuu muutokseen (Juuti & Virtanen, 2009, s. 12–14).

Muuttuneissa olosuhteissa, kuten organisaatiofuusioiden tai vaikkapa brändimuutosten yhteydessä, asiakkuuksien hallinnalla on vaikuttava merkitys. Organisaatiomuutosten on havaittu luovan epävarmuutta asiakassuhteisiin ja jopa heikentävän nykyisiä luottamussuhteita. Tämä vaatii yrityksiltä suunnitelmallista ja asiakaslähtöistä asiakassuhteiden johtamista (Schweizer & Patzelt, 2012). Vahva luottamussuhde asiakassuhteen taustalla vähentää siis asiakkaan kokemaa riskiä, että epävarmuutta (Ha, 2020).

Schweizer ja Patzelt (2012) osoittavat, että organisaatiomuutoksen jälkeinen asiakassuhteiden johtaminen ja integraation edistymisen nopeus vaikuttavat yhteistyöhön sitoutumiseen. Näin ollen nämä asiat ovat oleellista ottaa huomioon asiakassuhteen hallinnassa muutoksen jälkeen. Tutkimuksen mukaan johtamisen laatu sekä johdonmukaisuus muutoksen hallinnassa ovat keskeisiä tekijöitä luottamuksen säilyttämisessä muutostilanteissa. Tämä korostaa asiakassuhteiden aktiivisen ja suunnitelmallisen johtamisen merkityksen tärkeyttä fuusion jälkeisessä ympäristössä, jossa luottamuksen säilyminen ei ole itsestään selvää vaan vaatii johdonmukaista vuorovaikutusta, viestintää ja selkeää suuntaviivaa (Schweizer & Patzelt, 2012). Organisaatiomuutoksilla on näin ollen vahva vaikutus muokata arvon tuotannon prosesseja, vuorovaikutussuhteita ja palvelun rakenteita. Näiden muutokset vaikuttavat suoraan siihen, miten asiakkaat kokevat saavansa arvoa.

### **2.1.1 Fuusio organisaatiomuutoksena**

Tässä case-tutkimuksessa organisaatiomuutoksen kohteena on ollut kahden yrityksen fuusio. Fuusiot ja yritysostot (*mergers and acquisitions*) ovat toimenpiteitä, jossa kaksi tai useampi organisaatio näkee taloudelliseksi yhdistää heidän liiketoimintansa. Fuusiossa yhdistetään organisaatioiden rakenteet yhteensopiviksi, jolloin myös

organisaatioiden kaikki osa-alueet, toimintatavat, identiteetit ja omistukset sulautetaan toisiinsa (Alhenawi & Stilwell, 2019; Hakonen & Tienari, 2021).

Fuusioitumisen tavoitteena on positiivinen vaikutus parantaa organisaatioiden taloudellista vahvuutta sekä mahdollisuutta kilpailla että suoriutua liiketoiminta-alallaan (Alhenawi & Stilwell, 2019, s. 354). Synergia eli kahden tai useamman yhteisvaikutus on fuusioitumisen yksi keskeisin syy. Tällöin saadaan lisättyä tehokkuutta uudessa organisaatiossa, kun päällekkäisyydet pystytään eliminoimaan. Lisäksi hajauttaminen on toinen etu fuusioitumisessa, jolloin organisaation on mahdollista tavoittaa taloudellisesta ja arvonluonnillisesta perspektiivistä strategisesti vakaamman position. Fuusioiden menestystä edesauttaa myös se, että sulautuvat yritykset ovat keskenään samantyyllisiä (Alhenawi & Stilwell, 2019, s. 354–355).

Fuusio kehkeyttää täysin uuden organisaatioyhteisön, joka muuttaa niin yksilöiden kuin itse yrityksenkin sosiaalista identiteettiä. Muutokseen positiivinen asennoituminen on tärkeä osa prosessia organisaatiomuutosprosessin onnistumiseksi (Hakonen & Tienari, 2021). Näin ollen organisaation sosiokulttuurisella ympäristöllä, kuten yksilöiden asenteilla, arvoilla, vuorovaikutuksella ja käyttäytymisellä sekä positiivisten ja negatiivisten tunteiden esille tuomisella ja kokemisella on merkittävä vaikutus muutosprosessin onnistumisen kannalta (Sarala ja muut, 2019).

Fuusiot aiheuttavat kuitenkin merkittäviä vaikutuksia asiakasrajapintaan, mikä lisää asiakassuhteiden haavoittumista. Yritysten integraatiovaiheessa huomio voi keskittyä liikaa sisäisiin toimintoihin ja prosesseihin, jossa asiakassuhteiden näkökulma voi tulla sivuttetuksi. Heikon viestimisen seurauksena asiakkaille voi syntyä epävarmuuden tunne uudesta tilanteesta. Epävarmuuden lisääntyminen taasen voi edetä siihen, että asiakkaat ovat varovaisempia suhteessaan tai jopa päättävät suhteen. Tämän vuoksi asiakassuhteiden aktiivinen johtaminen ja huomioinen, on merkittävän tärkeää läpi fuusioprosessin (Homburg & Bucerius, 2005, s. 95).

## 2.2 Arvo asiakassuhteessa

Asiakasarvo sekä arvonluontikyvyn merkitys korostuu asiakassuhteessa organisatiomuutoksen tapahtuessa, sillä muutos voi aiheuttaa epävarmuutta ja saa asiakkaat arvioimaan uudelleen yhteistyön sujuvuutta (Lewis, 2019). Jotta voidaan ymmärtää asiakkaan kokema arvoa, on tärkeä määrittää mitä asiakasarvolla ja arvon luomisella tarkoitetaan. Asiakas arvolla tarkoitetaan asiakkaan arviota tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, toimivuudesta ja käytössä syntyneistä hyödyistä, että seurauksista. Asiakas arvo perustuu asiakkaan kokemaan arvoon suhteessa aiempiin kokemuksiinsa, mikä tekee asiakasarvosta suhteellisen, ei absoluuttisen. Arvo ei ole vain määrite vaan koostuu odotusten, tavoitteiden ja kokemusten myötä (Woodruff, 1997, s. 142; Ojanperä ja muut, 2023, s. 92). Tämän takia asiakasarvon ymmärtäminen vaatii aina syvää ymmärrystä, koska se on aina yksilöllinen ja tilannekohtainen kokemus.

Luschin ja muiden (2010) mukaan asiakasarvoa ei pysty luomaan yritys itse. Heidän mukaansa yritys voi tavoitella arvolupauksensa täyttämistä, mutta loppu viimein asiakasarvon syntyminen ja kasvattaminen tapahtuu asiakkaan henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Samoin ajattelee Grönroos ja Tillman (2009, s. 82), joiden mukaan arvo ei synny ainoastaan yrityksen luomasta palvelusta, vaan vuorovaikutuksessa asiakkaan sekä yrityksen välillä itse palveluprosessin aikana. Keskeisenä arvonluoja on asiakas, sillä arvo kehkeytyy hänen omien kokemuksien ja toimintojen mukaan palvelua käytettäessä. Yrityksen tehtävänä on kannustaa tätä arvonluonnin syntymistä tarjoamalla taloudellisia prosesseja ja resursseja, jotka edesauttavat asiakkaalle arvon syntymisen (Grönroos, 2015). Näin ollen arvo luodaan yhdessä palveluprosessin aikana, eikä niinkään valmiina tuotteena (Grönroos & Tillman, 2009, s. 82).

Ojanperä ja muut (2023, s. 92) toteavat asiakasarvolla usein tarkoittavan hinnan ja hyödyn välistä suhdetta, mutta sitä voidaan pohtia myös hyödyn ja sen saamiseksi koetun vaivan suhteena. Kumar ja Reinartz (2016, s. 37) määrittelevät asiakasarvon juuri kyseisellä tavalla eli arviona hyödyistä, jota asiakas saa suhteessa uhrauksiin ja vaivaan, joita

hän on joutunut tekemään tavoitellessaan tyydyttää omia tarpeita. Asiakas muodostaa tällöin vertailun hyödyistä ja mahdollisista epämieluisista seurauksista. Koettuja hyötyjä voivat olla esimerkiksi työn laatu, helppous tai brändin vahvuus ja koettuja uhrauksia asiakasarvolle voivat olla hinta, vaiva tai aika. Ojanperä ja muut (2023) korostavat tätä väitettä, että mitä enemmän hyötyä asiakas saa asiakassuhteelta ja mitä vähemmän hän joutuu nähdä vaivaa sen tavoittelemiseksi, sitä laajempaa arvoa asiakas tulee kokemaan.

On todettu, että vahva asiakasarvo johtaa uudelleenostamiseen sekä asenteelliseen uskollisuuteen yritystä kohtaan (Gummerus, 2013). Tämä johtuu siitä, että asiakassuhdetta arvioidaan ensisijaisesti tuottaman hyödyn ja kokonaiskokemuksen pohjalta. Mikäli arvo tuntuu merkittävältä, asiakas todennäköisemmin haluaa jatkaa yhteistyötä ja suhtautuu yritykseen positiivisesti, mitä pidemmälle suhde jatkuu.

Yhteenvetona asiakasarvon määritelmästä voidaan todeta, että asiakasarvo on osa subjektiivista kokemusta, jonka hän kokee vastaanottavan asiakassuhteesta. Arvo koetaan hyötynä, jonka asiakas saa niin sanotusti hyvitykseksi tekemästään uhrauksesta, joita voivat olla esimerkiksi vaivannäkö tai rahallinen panostus. Arvoa syntyy koko asiakassuhteen ajan, niin ostohetkellä, palvelun tai tuotteen käyttöhetkellä sekä käytön ja tuloksien seurauksena. Asiakas arvo nähdään asiakkaiden kokemana arvona enemmän ja enemmän, johon vaikuttaa monien asiakassuhteessa ilmenevien tekijöiden yhteisvaikutus. Osa ajattelee asiakasarvon syntyvän automaattisesti asiakassuhteen edetessä ja toisesta näkökulmasta se taas tulee luomalla. Asiakas arvo on näin ollen monta definitiota.

### **2.2.1 Arvonluonti**

Arvonluonti (eng. value creation) ja sen tärkeys on ensiarvoista ymmärtää, jotta voidaan kehittää asiakassuhdetta. Arvonluonti on prosessi, jossa lopputuloksena syntyy asiakasarvoa, joka on taas kokemus yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutussuhteesta (Gummerus, 2013). Arvon luominen voidaan ymmärtää prosessina, jossa yrityksen resurssit, kuten palvelut, toimintatavat ja osaaminen muokataan asiakkaalle

merkitykselliseksi arvoksi. Näin sillä pyritään luomaan asiakkaalle tai muille sidosryhmille hyötyä palveluiden, tuotteiden ja vuorovaikutuksen avulla. B2B-asiakassuhteessa arvo ei kehity yksipuolisesti yritykseltä asiakkaalle, vaan molempien yhteistyön tuloksena (Diefenbacher, 2024).

Arvonluonti on keskeisimpiä käsitteitä markkinoinnissa, sillä asiakasarvon luomista pidetään yrityksen yhtenä tärkeimpänä tehtävänä. Kumar ja Reinartz (2016) korostavat tätä väitettä kuvaillen arvon luomista liiketoiminnan keskeiseksi perustaksi. Useimmiten todetaan, että asiakas on vahvasti osa arvonluontiprosessia. Näin yritys voi antaa keinoja asiakasarvon kehkeytymiselle, mutta loppupeleissä asiakas on se, joka arvioi tuottaako tämä hänelle arvoa vai ei (Vargo & Lusch, 2004).

Vahtolan (2020, s. 209) mukaan perinteisessä arvonluonnin ajattelussa korostetaan, että organisaation arvot ovat keskeisin perusta toiminnalle. Arvot ovat yrityksen juuret ja tällöin linjaavat päätöksentekoa, että strategisia polkuja. Tällöin organisaation arvot, missio ja visio nähdäänkin tärkeimpinä strategisina tekijöinä, jotka ohjaavat toimintaa ja luovat edellytyksiä arvon tuottamiselle asiakkaille, että menestykselle (Vahtola, 2020, s. 209).

Arvon luominen nähdään menetelmänä, jonka avulla pyritään saavuttamaan kilpailuetua, vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin paremmin kuin kilpailijat (Gummerus, 2013; Woodruff, 1997, s. 141). Ojanperän ja muiden (2023, s. 93) mukaan asiakkaat pystytään pitämään asiakkaina vain luomalla jatkuvaa asiakasarvoa ja hyötyjä. Tämän takia pysyvää kilpailuetua voidaan luoda vain keskittymällä jatkuvasti kasvavaan asiakasarvoon ja sen parantamiseen. Organisaatiomuutoksen yhteydessä arvon luomisen tärkeys painottuukin entisestään, sillä asiakassuhteessa ja toimintatavoissa tapahtuvilla muutoksilla voi olla vaikutusta siihen, miten yritys pystyy luomaan arvoa asiakkailleen edelleen.

Kilpailukyky yritysten välillä perustuu entistä enemmän kyvykkyyteen tuottaa asiakkaille pitkäaikaista ja koettua arvoa. Arvo syntyy ja kehittyy asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutussuhteessa, sekä siinä miten asiakas hyödyntää annettua ratkaisua liiketoiminnassaan.

Näin ollen arvo ei synny ainoastaan yrityksen tarjoamasta palvelusta tai tuotteesta. Arvonluonti muodostaa tällöin prosessin, jossa asiakkaan tarpeet, resurssit ja yhteistyö yhdistyvät ja näin luovat merkityksellistä hyötyä asiakkaalle (Sheth & Uslay, 2022). Arvonluonti korostuu pitkäaikaisena yhteistyönä etenkin B2B-asiakassuhteissa, sillä yrityksen tavoite on tukea asiakkaan liiketoiminnan tavoitteita ja prosesseja, ja näin auttaa tätä saavuttamaan nämä tavoitteet.

Vahtolan (2020, s. 58) mukaan arvonluonnissa painotetaan yhä enemmän kulttuurisen ja sosiaalisen arvon kasvattamista. Aiemmin arvonluonti ymmärrettiin taloudellisen arvon tuottamisena, kuten tehokkuutena, voittoina ja kustannussäästöinä. Asiakassuhteessa palvelun tai tuotteen hinnan merkitys tulee edelleen muuttumaan. Kilpailuetuna ei riitä vain halpa hinta, vaan asiakasyritykset odottavat saavansa jotain kokonaisvaltaisempaa tämän lisäksi (Vahtola, 2020, s. 71). Voidaan todeta, että pelkkä edullinen hinta ei tänä päivänä ole tarpeeksi luomaan arvoa asiakkaalle. Nykyään yritykset pyrkivät luomaan myös ei-taloudellista arvoa kulttuuristen ja sosiaalisten arvojen kautta. Kulttuurinen arvonluonti liittyy yrityksen edustamiin arvoihin, toimintatapoihin ja merkityksiin. Sosiaalinen arvo taasen syntyy vuorovaikutuksessa, yhteistyön sujuvuudessa ja luottamuksessa. Kulttuuristen ja sosiaalisten arvojen lisäksi yritykset kiinnittävät huomiota myös entisestään aineettoman pääoman luomiseen. Näitä ovat esimerkiksi tutkimukseen, asiantuntemukseen, asiakassuhteisiin ja tuotekehitykseen panostaminen (Vahtola, 2020, s. 58). Nämä kolme tekijää yhdessä mahdollistavat pitkäaikaisen ja tavoitteellisen arvonluonnin, tukevat luottamusta ja näin ollen edistävät asiakassuhteen jatkumista.

Vahtola (2020, s. 62) toteaa arvonluonnin myös edellyttävän etenkin ihmisiä. Pitkäjänteistä ja kestävästä arvonluontia ei digitaaliset keinot kykene ratkaisemaan, vaan se vaatii tunneälyä ja taitoa ajatella emotionaalisesti. Näin ollen yrityksen luodessa arvoa asiakkaalle, on tärkeä ymmärtää asiakkaan emotionaaliset tarpeet niin tällä hetkellä, että tulevaisuudessa. Tämä on edellytys yrityksen menestykselle toiminnassaan. Emotionaaliset tarpeet ovat keskiössä, sillä asiakkaan saama arvon kokemus perustuu hänen omaan yksilölliseen, että henkilökohtaiseen kokemukseen. Jatkuva kommunikointi ja

tiedonkeruu sekä asiakkaan osallistaminen kehitysprosessiin luo tuotteesta tai palvelusta ja myös asiakassuhteesta vahvemman, joka taas edistää asiakkaan saamaa arvoa (Vahtola, 2020, s. 60). Organisaatiossa tapahtuneen kriittisen tapahtuman jälkeen on ensiarvoisen tärkeää olla emotionaalisesti läsnä, jakaa tietoa ja pitää asiakkaat ajan tasalla.

Tiedon määrän kasvattaminen luo myös arvoa. Dataa kerätään ja tulkitaan yhä enemmän digitalisaation myötä, joten siitä on tullut tärkeä elementti yrityksen liiketoiminnan arvonluonnin kannalta. On tärkeää kuitenkin muistaa, että data ei itsessään luo arvoa vaan on tärkeä käyttää sitä oikealla tavalla. Arvo syntyy vasta silloin, kun yritykset kehittävät kykyjään datan tulkintaan ja soveltamiseen asiakaskohtaisissa ratkaisuissa (Holmes ja muut, 2023; Vahtola, 2020, s.59–60). Holmes ja muut (2023) korostavat, että dataan perustuvalla arvonluonnilla voidaan vahvistaa yrityksen ja asiakkaan yhteistyötä, kun tiedon soveltaminen tukee asiakkaan liiketoiminnallisia tavoitteita ja tulokset voidaan nähdä selkeästi. Oikein käytettynä data parantaa asiakkaan ymmärrystä markkinasta ja näin yritys pystyy tukemaan asiakkaan päätöksentekoa ja ymmärtää tämän tarpeita paremmin. Näin data toimii tärkeänä resurssina arvonluontikyvyssä.

Minerbon ja muiden (2021, s. 163) mukaan arvon luomista ja arvon kaappaamista pidetään keskeisinä elementteinä kilpailuedun saavuttamisessa B2B-yrityksien välisillä markkinoilla. Arvon kaappaamista käsitellään seuraavassa kappaleessa.

### **2.2.2 Arvon kaappaaminen**

Arvonluonnin ohessa B2B-asiakassuhteita käsitellessä keskeiseksi nousee myös arvon kaappaaminen (*eng. value capture*). Arvon kaappaamisella korostetaan yhteistyössä syntyneen arvon konkretisoitumista osapuolille varsinaisina hyötyinä ja toimenpiteinä. Arvo ei realisoidu ilman osapuolten kykyä hyödyntää tätä syntynyttä arvoa liiketoiminnassaan, vaikka arvoa voidaankin luoda vuorovaikutuksessa, asiakasratkaisujen kehittämisessä tai resurssien integroinnissa (Minerbo ja muut, 2021). Minerbo ja muut (2021, s. 165)

toteavat arvon kaappaamisen olevan riippumaton itse arvonluonnista, sillä se edustaa kunkin osapuolen käsissä olevaa osuutta luodusta arvosta.

Minerbon ja muiden (2021) artikkelin mukaan arvon kaappaaminen todetaan prosessiksi, jossa arvonluonnin tulokset realisoituvat koetuiksi tai arvioitavissa oleviksi hyödyiksi. Toiminnan tehostuminen, riskien väheneminen ja taloudellinen kannattavuus ovat esimerkiksi näitä mitattavia hyötyjä. Arvon kaappaaminen liittyy useimmiten pitkäaikaiseen kumppanuussuhteeseen, jossa osapuolet arvioivat onko tämä heidän tavoitteiden tai odotuksien mukaista yhteistyötä (Minerbo ja muut, 2021). Tarkastellessa tätä asiakkaan näkökulmasta, kun arvon koetaan konkretisoituneen hänelle, se vahvistaa uskottavuutta toimittajan eli yrityksen kyvystä luoda arvoa jatkossakin. Tämän takia arvon kaappaamisella on vahva merkitys asiakkaan kokemaan arvoon, päätöksiin yhteistyön syventämisestä sekä suhteen pitkäaikaiseen jatkuvuuteen.

Minerbo ja muut (2021, s. 165) kertovat artikkelissaan, että kirjallisuudessa on eroteltu kolme oleellista tapaa, joilla ostaja ja toimittaja voivat kaapata arvoa B2B-ympäristössä. Ensinnäkin arvoa voidaan kaapata neuvottelemalla hinnasta eli transaktioarvon jakautumisen kautta, jolloin toisen osapuolen on mahdollista saada suurempi osuus yhteistyössä kehittyneestä arvosta. Esimerkiksi mikäli toimittajayritys nostaa hintaa, saa tämä suuremman osuuden arvosta ostajan kustannuksella. Päinvastoin hinnan laskeminen siirtää arvon jakautumista ostajan hyväksi. Toinen tapa kaapata arvoa on volyymin kautta. Tässä asiakkaat pystyvät ohjata ostojaan eri toimijoiden välillä kilpailevien yritysten kustannuksella. Esimerkkinä ostajat voivat siirtää volyymiaan sellaisille toimittajille, joiden tarjoama hinnoittelu ja suorituskyky vastaavat paremmin heidän tarpeisiinsa. Toimittajat puolestaan voivat rajata sekä kohdentaa resursseja asiakkaille eli ostajille, joiden kanssa kumppanuus tuottaa parempaa katetta sekä jossa yhteistyö on kannattavampaa taloudellisesti. Kolmas arvon kaappaamisen tapa on kasvattaa kokonaisarvoa suhteen sisällä yhteistyössä syntyneiden hyötyjen avulla. Tällöin syntyy uutta arvoa ilman, että se syntyi toisen osapuolen kustannuksella. Esimerkiksi tilanteessa, jossa ostaja ja toimittaja luo uusia ratkaisuja, toimittaja voi tarjota lisäarvoa tuottavia palveluita ja veloittaa niistä,

ja samanaikaisesti ostaja tulee hyötymään lopputuloksesta saamalla parempia ratkaisuja liiketoimintaansa (Minerbo ja muut, 2021, s. 165).

Asiakassuhteessa tapahtuneen kriittisen tapahtuman jälkeen arvon kaappaaminen ei rajoitu ainoastaan taloudellisiin tekijöihin, kuten volyyymiin tai hintaan, vaan korostuu etenkin yhteistyön kautta kehittyneen kokonaisarvon konkreettisina hyötyinä.

### **2.3 Asiakkaan kokema arvo**

Yritykset voivat tarjota arvonluontiin resursseja, palveluita ja tukea asiakkaalle, mutta lopulta asiakas on se, kuka määrittää syntykö arvoa ja millaisena se lopulta koetaan. Näin ollen arvonluonti sekä arvon kokeminen ovat toisiinsa linkittyviä prosesseja, joissa keskeinen tulkinnan perusta on kuitenkin asiakkaan kokema kokemus (Gummerus, 2013).

Yritysassiakkaan kokema arvo perustuu siihen, mitä hyötyä hän asiakassuhteesta saa verrattuna siihen, mitä hänen täytyy uhrata. B2B-asiakas ei siis arvioi suhdetta vaan taloudellisen eli hinnan perusteella, vaan kokonaisuutena huomioon ottaen myös toiminnalliset ja ei-taloudelliset arvot (Minerbo ja muut, 2021). Taloudellinen arvo voi olla hintaan, kannattavuuteen ja kustannussäästöihin liittyvää, tekninen arvo voidaan nähdä palvelun laatuna, osaamisena ja toimivuutena ja ei-taloudellinen arvo voi sisältää luottamuksen, yhteistyön toimivuuden ja turvallisuuden tunteen. Minerbo ja muut (2021, s. 164) toteavat asiakkaan kokeman arvon perustuvan siihen, miten asiakas arvioi tarjoaman ominaisuuksia, toimivuutta ja käytöstä syntyviä vaikutuksia suhteessa oman yrityksen tavoitteisiinsa.

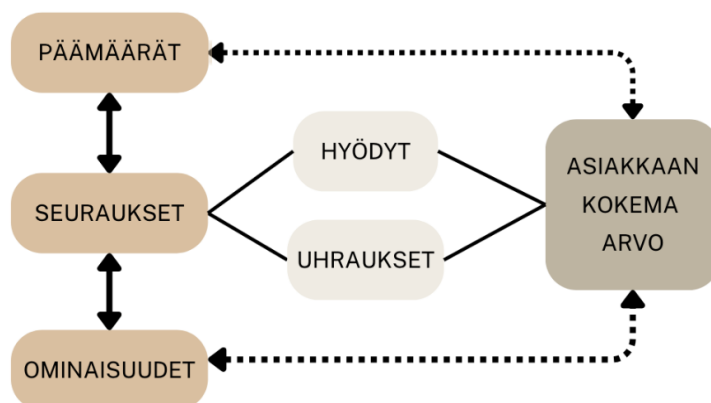
Gummeruksen (2013) artikkeli tuo esiin näkökulman, jossa arvotutkimus jaetaan arvon luontiprosesseihin ja arvon lopputuloksiin (value outcomes). Arvonluontiprosesseilla tarkoitetaan resursseja, tekijöitä, joiden myötä arvoa syntyy. Taasen arvon lopputuloksilla tarkoitetaan sitä, minkälaisena asiakas itse kokee lopulta arvon. Havaitun näkökulman

mukaan arvonluonti ei ole vain yrityksen sisäinen toimintamalli, vaan siinä on otettava osalliseksi niin yritys, asiakas sekä heidän vuorovaikutuksensa.

Koska yritykset pyrkivät tyypillisesti luomaan voittoa tai saavuttamaan etua kilpailumarkkinoilla, yritysasiakkaiden havaitsema arvo on käsitteellistetty hyötyjen (palkkioiden) ja uhrausten (kustannusten) lopputuloksena (Kumar & Reinartz, 2016; Minerbo ja muut, 2021). Kuuselan ja Rintamäen (2002, s. 36) kuvio 2 asiakkaan kokeman arvon rakentumisesta kuvaa erittäin hyvin asiakasarvoa hyötyjen ja uhrausten kautta. He kuvaavat asiakkaan kokemaa arvoa näin:

*”Asiakkaan kokema arvo on hierarkkisesti rakentuneen, kokonaisvaltaisen ja aistinvaraisen asiointikokemuksen hyötyjen ja uhrausten suhde” (Kuusela & Rintamäki, 2002, s. 36).*

Hyötyjen sekä uhrausten merkitys määräytyy asiakkaan omien tavoitteiden kautta. Kuvio kertoo myös sen, ettei arvo muodostu irrallaan, vaan siihen vaikuttavat niin asiakkaan tavoitteet, seuraukset sekä palvelun ominaisuudet. Lopulta arvo konkretisoituu siinä vaiheessa, kun asiakas arvioi miten hyvin ratkaisut tukevat hänen päämääriänsä käytännössä. Tämän kuvion 2 avulla tutkimuksessa pyritään jäsentämään sitä, millä tavoin organisaatiossa tapahtunut muutos vaikuttaa koettuun arvoon erityisesti hyötyjen ja uhrausten valossa (Kuusela & Rintamäki, 2002, s. 37).



**Kuvio 2** Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen (Kuusela & Rintamäki, 2002, s. 36).

On hyvä ottaa huomioon, ettei arvo ole aina positiivista, sillä myös negatiiviset kokemukset voivat suuntautua heikentyneeseen arvon kokemukseen (Akaka ja muut, 2015, s. 208). Voidaan siis todeta, että asiakasarvo on voimakkaasti kokemuksellinen sekä kontekstiin sitoutunut tapaus, joka muodostuu asiakassuhteessa asiakkaan tulkintojen, kokemusten ja kanssakäynnin kautta.

Gummerus (2013) korostaa artikkelissaan, että arvon kokeminen on asiakkaan subjektiivinen arvio, joka nojautuu kokemuksiin, käyttöympäristöön ja tulkintoihin. Koetun arvon lopputulokset voidaan ymmärtää esimerkiksi kokemuksellisena arvona tai arvioimalla hyötyjä sekä uhrauksia. Arvon lopputulos voidaan kokea myös fenomenologisena, jossa arvon merkitys määräytyy asiakkaan oman näkökulman mukaan. Näin ollen arvo ei ole objektiivinen osa palvelua, vaan muodostuu asiakkaan omien kokemusten kautta. Asiakaskokemus todetaan myös yhdistävänä tekijänä arvonluontiprosessin ja arvon kokemuksen välillä, sillä vuorovaikutuksessa tapahtuneet kokemukset palvelun toimivuudesta ohjaavat myös sitä, miten arvoa tulkitaan loppu viimein (Gummerus, 2013).

### **2.3.1 Koetun arvon ulottuvuudet asiakassuhteessa**

Arvon ulottuvuuksien avulla pystytään tutkimaan, miten asiakkaat kokevat arvon. Asiakkaan kokema arvo ei rajoitu pelkästään hintaan tai yksittäiseen tekijään, vaan rakentuu monesta toisiinsa liittyvistä ulottuvuuksista. Asiakasarvo on suhteellista ja syntyy pääosin asiakkaan kokemuksesta sekä siitä, miten hän näkee hyötyjen ja panostusten tasapainon arvon saavuttamiseksi (Ojanperä ja muut, 2023, s. 93). Minerbo ja muut (2021) toteavat arvonluonnin ulottuvuuksien, kuten yhteistyön rakenteen, palvelun laatu ja asiakkaan saama kokonaisuus ovat vaikuttavia tekijöitä siihen, miten arvo tulee realisoitumaan ja hyväksytään asiakkaan suunnasta katsottuna.

Ojanperän ja muiden (2023, s. 93–94) sekä Rintamäen ja muiden (2007) mainitsemien teorioiden mukaan arvon ulottuvuuksia ovat toiminnallinen, taloudellinen, emotionaalinen sekä symbolinen. Ensimmäinen ulottuvuus on toiminnallinen arvo. Tämä perustuu

palvelun tai tuotteen käytännöllisyyteen sekä toiminnan sujuvuuteen. Toiminnallinen arvo korostuu tilanteissa, kuinka hyvin asiakas kokee ratkaisun helpottavan hänen arkeansa, lisäävän tehokkuutta sekä vähentävän vaivannäköä. Sen suuremmaksi koettu arvo muodostuu asiakkaan näkökulmasta, mitä vaivattomammin hän pääsee tavoitteisiinsa (Rintamäki ja muut, 2007; Ojanperä ja muut, 2023, s. 93).

Taloudellinen arvo on toinen arvon ulottuvuuksista. Tämä liittyy hinnan sekä saadun hyödyn suhteeseen eli ”value for money” -ajatteluun. Tässä asiakas kokee arvoa etenkin silloin, kun hän kokee saavansa hyötyä tuotteen tuottaessa säästöä pitkällä aikavälillä tai pienemmällä kustannuksella (Rintamäki ja muut, 2007; Ojanperä ja muut, 2023, s. 93).

Asiakkaan tunnekokemuksista taasen syntyy emotionaalinen arvo. Ojanperän ja muiden (2023, s. 94) mukaan positiiviset tunteet, kuten ylpeys, mielihyvä sekä yhteenkuuluvuuden tunne korostavat asiakassuhdetta. Tämä lisää myös asiakkaan halua palata yrityksen palveluiden tai tuotteiden pariin uudelleen ja uudelleen. Rintamäki ja muut (2007) korostavat, että emotionaalinen arvo on merkittävä ulottuvuus etenkin, kun siirrytään syventämään asiakassuhdetta pelkästä toiminnallisesta hyödyllisyydestä.

Viimeisimpänä ulottuvuutena mainitaan symbolinen arvo. Symbolinen arvo peilautuu asiakkaan identiteettiin sekä siihen mitä kyseinen palvelu tai tuote käytössä viestii muille. Tämänlaista arvo syntyy, kun asiakas kokee kohteen peilaavan hänen uskomuksiaan ja arvojaan sekä mahdollistaa samaistumisen tiettyyn yhteisöön (Rintamäki ja muut, 2007; Ojanperä ja muut, 2023, s. 94).

Yhteisvaikutuksena nämä ulottuvuudet muodostavat asiakkaan kokonaisvaltaisen kokemuksen arvosta. Tutkijat korostavat etenkin pitkäaikaisissa asiakassuhteissa korostuvan emotionaalinen sekä symbolinen arvo, jotka toimivat myös erottautumisen ja kilpailuedun lähteinä. Taasen asiakassuhteen pohjana nähdään ennemmin taloudellisen ja toiminnallisen arvojen yhteisvaikutus (Rintamäki ja muut, 2007; Ojanperä ja muut, 2023, s. 93–94).

## 2.4 Luottamus arvon rakentajana

Arvon luominen ja kokeminen heijastuvat myös luottamuksen rakentumiseen, sillä positiivisen arvon kokeminen vahvistaa asiakkaan käsitystä yrityksen luotettavuudesta. De Oliveiran ja muiden (2020) tutkimus osoittaa, että myönteiset kokemukset, luottamus sekä tyytyväisyys asiakassuhteeseen ovat keskeisiä tekijöitä asiakassuhteen vuorovaikutuksessa. Näin ollen hyvä arvonluontikyky voi epäsuorasti puoltaa luottamuksen vahvistamista, varsinkin organisaatiomuutoksen tyylisissä epävarmoissa hetkissä.

Luottamuksen rakentuminen on keskeinen tekijä yksilöiden välisissä suhteissa, sillä se toimii pohjana pitkäaikaiselle yhteistyölle sekä edistää molemminpuolista sitoutumista (Morgan & Hunt, 1994). Ihmiset ottavat luottamuksen vaistomaisesti huomioon valinnoissaan, ja siksi sillä on vaikutusta heidän päätöksiin ja käyttäytymiseen. Luottamus on tunne, joka saa yksilön ottamaan riskejä ja asettumaan haavoittuvaiseksi toiselle osapuolelle. Se voidaan ymmärtää yksilön asenteena, joka heijastuu tämän käyttäytymisessä ja päätöksenteossa (Blomqvist, 2023, s. 6; Pentikäinen, 2014).

Vahtolan (2020, s. 71) mukaan luottamuksella liiketoiminnassa ja asiakassuhteessa on valtava merkitys. Asiakkaan on pystyttävä luottamaan yritykseen kokonaisvaltaisesti ja mutkattomasti, jonka palvelua tai tuotetta hän käyttää ja näin ollen yrityksen on ansaittava luottamus. Pahimmillaan luottamuksen menetys johtaa siihen, että asiakas siirtyy käyttämään kilpailijan tarjoamaa.

Pentikäisen (2014) mukaan luottamus rakentuu tunteiden, arvojen, asenteiden ja mielialojen vuorovaikutuksesta. Hän toteaa näiden tekijöiden olevan riippuvaisia toisiinsa, sillä yhden puuttuminen vaikuttaa koko kokonaisuuteen. Pitkäaikainen luottamus rakentuu olemalla lojaali asiakkaalle, arvostaa tätä ja hänen toiveitansa, sekä kehittää jatkuvasti suhdetta paremmaksi (Pentikäinen, 2014).

Ha (2020) taasen toteaa artikkelissaan B2B-asiakassuhteen luottamuksen rakentuvan osapuolten väliselle ymmärrykselle toisen rehellisyydestä, yhteensopivista arvoista ja luotettavuudesta. Luottamus toiseen rakentuu ja vahvistuu erityisesti silloin, kun osapuolella on myönteisiä kokemuksia yhteistyön sujuvuudesta ja usko siihen, ettei vastapuoli vaarantaisi suhteen jatkuvuutta. Näin ollen luottamus voidaan ymmärtää osapuolen uskomuksena siitä, että vastakkainen osapuoli on halukas vastaamaan toisen osapuolen tuleviin tarpeisiin omalla toiminnallaan (Ha, 2020).

Matikainen ja muut (2020) kuvaavat luottamuksen jakautuvan kolmeen eri tasoon. Luottamus voidaan nähdä yhteiskunnan organisoitumisen osatekijänä, eli se mahdollistaa yhteistyön ja toiminnan vaiheissa, joissa kontrolli ja tieto eivät ole mahdollisia. Toisella tasolla luottamus nähdään sosiaalisten suhteiden muotona, joka on jatkuvasti muutoksen ja neuvottelun keskipisteenä. Viimeisenä luottamus nähdään yksilön omana asenteena tai dispositiona, eli miten varautuvainen tai luottavainen hän on suhtautumaan toisiin yksilöihin (Matikainen ja muut, 2020).

Ha (2020) toteaa myös, että luottamus vaikuttaa B2B-asiakassuhteen laatuun ja jatkuvuuteen. Ha:n (2020) tutkimus osoittaa, että luottamuksella on positiivinen vaikutus asiakkaan sitoutumiseen ja yhteistyön jatkuvuuden halukkuuteen, jonka merkitys korostuu voimakkaammin suhteen edetessä. Luottamus toimii keinona, jolla voidaan vähentää asiakkaan kokemaa epävarmuutta ja erilaisia riskejä yritystä kohtaan.

Harisalon ja Miettisen (2010) mukaan luottamus toimii sosiaalisten suhteiden perustana mahdollistaen yhteistyön ja vuorovaikutuksen organisaatioiden, että yksilöiden välillä. Vahva luottamus vähentää epävarmuutta ja pelkoja, ylläpitää yhteistyötä ja toimii ”pääomana”, joka sitoo yksilöitä yhteen mahdollistaen yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. Richardin ja muiden (2007) tutkimuksen mukaan luottamus ja erityisesti viestinnän laatu ovat keskeisimmät mittarit B2B-asiakassuhteen vahvuuden arvioinnissa.

Grönroos ja Tillman (2020, s. 67–68) määrittelevät luottamusta muun muassa niin, että henkilö olettaa toisen henkilön käyttäytyvän oletetussa tilanteessa ennakoitavalla tavalla. Luottamus jakautuu Grönroosin ja Tillmanin (2020, s. 67–68) neljään osatekijään, joita ovat yleinen, järjestelmään, persoonallisuuteen ja prosessiin perustuva luottamus. Yleinen luottamus on syntynyt sosiaalisista normeista. Tällöin asiakassuhteessa on tietty oletamus ja suhde, jonka nojalla luotetaan palvelun ja suhteen jatkuvuuteen. Järjestelmään perustuva luottamus määrittyy laeista, säännöksistä ja sopimuksista. Pitkäaikaisen sopimussuhteen voidaan nähdä heijastavan asiakkaan luottamusta siihen, että yritys toimii odotusten ja sovittujen ehtojen mukaisesti. Persoonallisuuteen perustuva luottamus syntyy henkilön taipumukselle luottaa toiseen ihmiseen sekä odotukseen siitä, että hän toimii luonteenpiirteidensä mukaisesti. Luottamus yritystä edustavaan henkilöön ja hänen toimintaansa, asiakas on halukas jatkamaan asiakassuhdetta. Viimeisessä prosessiin perustuvassa luottamuksessa puolestaan luottamus kehittyy osapuolten vuorovaikutuksen ja ajan myötä syntyneiden yhteisten kokemusten perusteella. Suhdetta edistävät ja positiiviset kokemukset osapuolten välillä lisäävät luottamusta yritystä kohtaan (Grönroos & Tillman, 2020, s. 67–68).

#### **2.4.1 Kognitiivinen ja affektiivinen luottamus**

Luottamusta voidaan jakaa erilaisiin ulottuvuuksiin. Yksi tunnetuimpia konseptointeja luottamuksen määrittelylle on McAllisterin (1995) jaottelu luottamus affektiiviseen ja kognitiiviseen ulottuvuuteen. Kognitiivisessa eli tietoon ja havainnointiin perustuvassa luottamuksessa se perustuu arvioon toisen suorituskyvystä, pätevydestä ja luotettavuudesta. Affektiivisessä eli välittävässä luottamuksessa korostuu tunteiden merkitys ja emotionaaliset tunnesiteet luottamusprosessin aikana (McAllister, 1995).

Kognitioon perustuva luottamus rakentuu siis todisteiden ja arvioiden varaan. Organisaatioissa ja asiakassuhteissa se näyttäytyy yksilön uskomuksista toisen luotettavuudesta ja ammatillisesta pätevydestä. Luottaja arvioi, pystyykö hän luottaa toisen yksilön

toimivan odotetulla tavalla. Kognitiivinen luottamus kehittyy, kun yksilöllä on ”hyviä perusteluja” uskoa toisen osapuolen luotettavuuteen (McAllister, 1995).

Affektiivinen luottamus kertoo, mitä yksilö kokee tunteiden ja vuorovaikutusten kautta. Tämä heijastaa uskomusta, että yksilö aidosta välittää suhteesta. Siinä korostuukin henkilökohtaiset suhteet, tunteet ja toisen yksilön välittäminen. Toisin kuin tietoon perustuva luottamus, affektiivinen luottamus ei huomioi vain pätevyyden arviointia vaan enemmänkin toisen osapuolen motiivien tulkintaa (McAllister, 1995).

Asiakassuhteen alkuvaiheessa on erityisen tärkeää ottaa huomioon kognitiivinen luottamus, sillä silloin osapuolet nojautuvat luottamuspäätöksiinsä saatavilla olevaan tietoon ja arvioihin yrityksen luotettavuudesta ja ammattitaidosta. Affektiivinen luottamus taasen rakentuu vähitellen asiakassuhteen syventyessä pitkällä aikavälillä, kun osapuolten välille muodostuu tunneside ja keskinäinen kiintymyssuhde (McAllister, 1995).

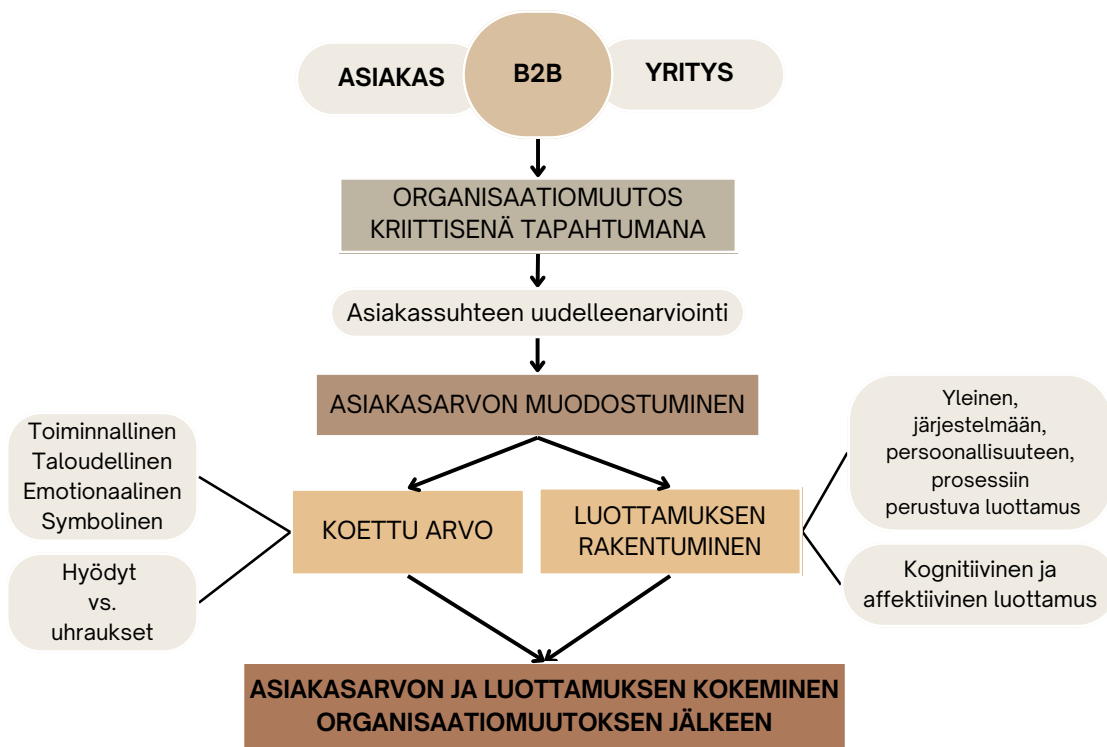
Kognitiivinen ja affektiivinen luottamus haluttiin nostaa tämän tutkimuksen teoriaan, sillä luottamuksen kokeminen muutoksen jälkeen ei ole yksiselitteistä, vaan se rakentaa sekä kokemuksellisista tekijöistä että rationaalisista arvoista. Näiden kahden luottamuspääpiirteen tarkastelu mahdollistaa syvällisemmän analyysin ja tukee tutkimuksen tavoitetta ymmärtää, miten luottamus näyttäytyy asiakassuhteessa organisaatiomuutoksen takia.

## **2.5 Teoreettinen viitekehys**

Kuten tässä pääluvussa kaksi on todettu, arvon luominen, asiakkaan kokema arvo sekä luottamus rakentavat yhdessä keskeisen kokonaisuuden tarkastellessa B2B-asiakassuhteita organisaatiomuutoksen kontekstissa. Aiempi kirjallisuus on korostanut, että arvon luominen esiintyy lopulta asiakkaan kokemana arvona, joka taasen voi heijastua luottamuksen kokemukseen muutosten tapahtuessa. Tässä alaluvussa esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka kokoaa yhteen tämän työn kannalta tärkeimmät käsitteet

ja niiden väliset suhteet kirjallisuuskatsauksen pohjalta ja näin saavutetaan tutkimuksen ensimmäinen tavoite.

Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on jäsentää ja havainnollistaa, miten arvontuontikyky, asiakkaan kokema arvo ja luottamuksen kokemus kytkeytyvät toisiinsa fuusion jälkeisestä B2B-asiakassuhdetta arvioitaessa. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 23) mukaan teoreettinen viitekehys kuvaa tutkimuksessa ilmenneitä keskeisiä käsitteitä sekä niiden välisiä merkityksiä. Viitekehysten on tarkoitus tehdä selkeämmäksi tutkimuksen teoreettinen kokonaisuus ja tarjota rakenne sekä siltä empiiristen havaintojen analysoinnille sekä tulosten tulkitsemiselle. Viitekehys on esitetty kuviossa 3.



**Kuvio 3** Teoreettinen viitekehys.

Tämän tutkielman kirjallisuuskatsaus jäseneltiin siten, että siinä syvennyttiin tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin sekä niiden välisiin yhteyksiin organisaatiomuutoksen kontekstissa. Keskeisimmiksi käsitteiksi nostettiin B2B-asiakassuhde, fuusio

organisaatiomuutoksen kriittisenä tapahtumana, josta seuraa asiakassuhteen uudelleenarviointi. Tästä seuraa asiakasarvo muodostuminen ja siitä johdateltu asiakkaan kokeman arvon ja luottamuksen rakentuminen. Kokemusten tulkitseminen on tässä tutkielmassa ydinasia. Tämän vuoksi asiakkaan kokeman arvon tarkastelussa haluttiin syventyä arvon ulottuvuuksiin (Rintamäki ja muut, 2007; Ojanperä ja muut, 2023, s. 93–94), jotta pystytään tarkastelemaan, miten arvo rakentuu yritysasiakkaiden mukaan ja millainen vaikutus organisaatiomuutoksella on arvon kokemiseen. Koetun arvon tulkitsemista myös tutkittiin hyötyjen ja uhrausten (Kuusela & Rintamäki, 2002, s. 36) välisen suhteen kautta. Luottamuksen rakentumiseen syvennyttiin käsittelemällä luottamuksen neljää osatekijää (Grönroos & Tillman, 2020, s. 67–68) sekä kognitiivista ja affetiivista luottamuksen ulottuvuutta (McAllister, 1995).

Tämän kokonaisuuden avulla pyrittiin luomaan ymmärrystä siitä, miten Kaleva Media luo arvoa muutostilanteessa ja miten yritysasiakkaat kokevat asiakassuhteen arvon ja luottamuksen fuusioitumisen jälkeen. Tämä teoreettinen viitekehys kuvaa asiakasarvon muodostumista ja luottamuksen rakentumista sekä niistä seuraavien kokemusten arviointia B2B-asiakassuhteessa organisaatiomuutoksen jälkeen. Teoreettista viitekehystä hyödynnetään analyysin perustana sekä se ohjaa tutkimuksen empiirisen aineiston tarkastelua.

### **3 Metodologia ja tutkimuksen toteuttaminen**

Tässä pääluvussa tullaan esittelemään tutkielman metodologiset valinnat. Luku koostuu neljästä alaluvusta, joissa käydään läpi tutkimusprosessin eri vaiheita ja menetelmiä. Alaluvuissa ilmenee myös valittujen tutkimustapojen perustelut ja niiden soveltuvuus tähän tutkimukseen. Ensimmäisessä alaluvussa (3.1) kerrotaan tutkimukseen valikoitunut tutkimusmenetelmä sekä lähestymistapa. Seuraava alaluku (3.2) koostuu aineistonkeruumenetelmästä ja toteutuksesta. Tämä sisältää myös yksityiskohdat haastateltavien valinnasta sekä haastattelujen toteuttamisesta. Kolmannessa alaluvussa (3.3) syvennyttään aineiston analysoinnin kuvaamiseen. Viimeisessä alaluvussa (3.4) käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä arvioidaan näiden toteutumista.

#### **3.1 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa**

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusmenetelmänä toimii kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii ymmärtämään tutkimuksen ilmiötä tai kontekstia osallistuvien henkilöiden kokemusten ja tulkintojen välityksellä (Eriksson & Kovalainen, 2016). Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkittavien yksilöiden ajatuksista, tunteista, merkityksistä ja kokemuksista (Puusa ja muut, 2020; Vilkkä, 2021a, osa 1). Hirsjärven ja Hurmeen (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää tutkimuksesta säännönmukaisuuksia ja monimuotoisuutta.

Laadullinen tutkimusmenetelmä nähtiin parhaimmaksi vaihtoehdoksi tähän työhön, sillä tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää B2B-asiakkaiden kokemuksia asiakassuhteesta tapahtuneen muutoksen jälkeen. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti yritysasiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä asiakassuhteessa olevasta arvosta sekä luottamuksesta organisaatiomuutoksen jälkeen, joten tällaiset yksilöiden tulkintoihin liittyvät ilmiöt ovat subjektiivisia, jonka vuoksi näitä on oivallista tutkia laadullisen tutkimusotteen keinoin.

Tutkimuksessa hyödynnetään fenomenologis-hermeneuttista tieteenfilosofista tutkimusotetta. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen avulla kyetään tutkimaan ihmisten kokemuksia ja niihin liittyviä merkityksiä sekä yhteisöllisyyttä. Pyrkimyksenä siinä on ilmiöiden ymmärtäminen sellaisena kuin ne esiintyvät. Olennaista tässä tutkimusotteessa on, että tutkittavana että tutkijana on ihminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.39–40). Tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää B2B-asiakkaiden henkilökohtaisia näkemyksiä kohteena olevasta ilmiöstä, joita muovaa yksilölliset näkökulmat ja arvot. Näin ollen fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote lähestymistapana vastaa tähän tavoitteen parhaiten.

## **3.2 Aineistokeruumenetelmä**

Tämä alaluku kuvaa tutkimuksen aineistonkeruun menetelmää sekä toteutusta. Tutkimuksen empiiristä aineistoa pystytään hankkimaan monin eri tavoin riippuen tutkimuksen kohteesta ja tavoitteista. Haastattelut, kyselyt, havainnointi, dokumentit ja muut materiaalit ovat eri tapoja kerätä aineistoa, hyödyntäen niitä joko yksinään tai yhdessä (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 82; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83). Puusa ja muut (2020, s. 103) toteavat haastattelujen tarkoituksena olevan kerätä aineistoa, jonka avulla pystytään luomaan uskottavia päätelmiä tulkittavasta ilmiöstä. Haastattelut ovat oiva keino päästä syvälle tutkittavien kokemuksiin, ajatuksiin, mieltymyksiin ja myös oletuksiin. Tämän vuoksi tähän tutkimukseen koettiin sopivimmaksi aineistonkeruumenetelmäksi yksilöhaastattelut, jotta pystytään ymmärtämään yritysasiakkaiden kokemuksia.

### **3.2.1 Teemahaastattelu**

Tutkimuksen haastattelut valittiin toteutettavaksi puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelun ideana on viedä haastattelua eteenpäin ennalta määritettyjen teemojen ja kysymysten pohjalta, ja joihin haastateltava saa vastata omin sanoin. Tavoitteena on kirkastaa haastateltavan omia tulkintoja ja merkityksiä aiheesta. Etuna

puolistrukturoidussa teemahaastattelussa on mahdollisuus lisätä tarkentavia ja syvempiä kysymyksiä perustuen saatuun vastaukseen, mutta kuitenkin keskittyen tutkimusongelman ja tarkoituksen mukaiseen tavoitteluun (Puusa ja muut, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87–88).

Tutkijalla on erittäin tärkeä rooli, jotta haastattelu saadaan onnistuneesti toteutettua. Tutkijan eli haastattelijan on pystyttävä pysyvä objektiivisena ja osattava johdattaa haastattelua eteenpäin kuunnellen, rohkaisten ja ymmärtäen merkityksiä tutkittavan tulkintojen takana. Haastattelijan pitää olla syvällä keskustelussa mukana, jotta hän ymmärtää kysyä lisäkysymyksiä tarpeen vaatiessa. Haastattelujen ilmapiirin tulee olla luottamuksellinen, sillä se edesauttaa tutkittavan motivaatiota olla täyspainoisesti mukana haastattelutilanteessa ja kysymyksiin vastatessa. Näin haastateltavia saadaan rohkaistua kertomaan vielä syvemmin omasta kokemuksestaan. Toisaalta myös haastattelijan on pidettävä tilanne hallussaan pitäen keskustelu olennaisissa asioissa (Granot ja muut, 2012).

Puolistrukturoidun teemahaastattelun käyttökelpoisuutta testattiin testihaastattelulla. Näin onnistuttiin varmistamaan ulkopuolisen silmin haastattelun toimivuus sekä sen kesto. Muutamia muutoksia kysymysten sana- ja lausevalinnoissa tehtiin, jotta kysymykset ovat selkeämmin tulkittavissa haastateltavalle. Muutoin testihaastattelun avulla valittu aineistonkeruumetodi todettiin toimivaksi tutkielmaa varten.

Haastatteluihin valittiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa pitkäaikaisessa asiakassuhteessa olevia asiakasyrityksiä. Kaikki haastateltavat ovat Kaleva Media Pohjanmaan aktiivisia asiakkaita, jotka ostavat säännöllisesti eri mediapalveluita. Näiden B2B-asiakkaiden asiantuntijat soveltuivat erinomaisesti haastatteluihin, sillä pitkä kokemus ja tieto yrityksen taustoista antoi syvällistä tietoa aiheesta sekä kokemusta yhteistyöstä pitkällä aikavälillä. Pohdimme myös, olisiko hyvä haastatella myös uusimpia yritysasiakkaita. Koimme kuitenkin yhdessä, että tavoite ja painopiste haluttiin säilyttää nimenomaan pitkäaikaisten yritysten kokemuksissa, sillä epäilimme että muutos ei uusimpiin asiakkaisiin ole näkyvästi vaikuttanut.

### 3.2.2 Aineistonkeruu

Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Aineiston kerääminen alkoi haastattelukysymysten eli haastattelurungon (liite 1) suunnittelulla. Tutkimuksen teorian avulla perustellaan ja analysoidaan saatuja tuloksia (Vilka, 2021b, s. 38), jonka vuoksi haastattelurungon teemat ja kysymykset on luotu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja tutkimuksen tavoitetta kaksi ja kolme ajatellen (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.3). Näin ollen haastattelurunko rakentui kolmen tutkimuksen kannalta merkittävän teeman ympärille, jotka sisälsivät yhteensä 13 kysymystä. Nämä kolme teemaa olivat:

- (1) B2B-asiakassuhde organisaatiomuutoksen jälkeen,
- (2) yhteistyön hyödyt ja merkitys asiakkaan näkökulmasta ja
- (3) luottamus muutoksen jälkeen.

Suunnitellessa haastattelurunkoa otettiin huomioon kysymysten selkeys ja käytännönläheisyys, jotta haastateltavien on helppo ymmärtää ne ja näin vastata laadukkaasti omien kokemustensa kautta. Puolistrukturoitu haastattelu antaa myös mahdollisuuden lisätä lisäkysymyksiä, joten tätä hyödynnettiin ja lähes jokaisen kohdalla esitettiin lisäkysymyksiä ja tarkennuksia vastauksiin liittyen.

Haastatteluihin osallistui harkinnanvaraisesti yhdeksän asiantuntijaa. Tärkein kriteeri haastateltavien valikoitumiselle oli, että he ovat pitkäaikaisia asiakkaita, monipuolisesti eri toimialoilta sekä että he edustavat tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkittävää yritysasiakasnäkökulmaa. Pohdimme ja suunnittelimme toimeksiantajan kanssa yhdessä vaihtoehtoisia yrityksiä haastateltaviksi. Asiakasyritysten kokoelma muodostui nopeasti listaamalla kymmenen yritystä, joihin otetaan yhteyttä. Sen lisäksi valitsimme kolme varavaihtoehtoa, mikäli haastateltavia tarvitaan lisää. Seuraavaksi asiakkuudesta vastaava yhteyshenkilö tai tämän esihenkilö toimeksiantajalta oli yhteydessä

asiakasyrityksiin kysyen kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Tämä oli nopea tapa saada yhteys yrityksiin, kun kysyjänä on toimeksiantajalta tuttu yhteyshenkilö.

Myönteisen vastauksen jälkeen tutkija soitti puhelimitse jokaiselle haastateltavalle, jossa sovittiin haastattelulle sopiva päivä sekä aika. Sovitun haastatteluajankohdan sopimisen jälkeen tutkija lähetti haastateltaville vielä sähköpostiviestin sovitusta ajankohdasta, kertasi tutkimuksen tarkoituksen ja tiedot aineiston käsittelemisen luottamuksellisuudesta. Tässä lähetettiin mukana haastattelurunko etukäteen tutustuttavaksi sekä tietosuojalomake (liite 2). Jokaisen haastateltavan osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen.

Taulukossa 1 on kuvattu haastatteluihin osallistuneiden taustatiedot. Kuten taulukosta näkee, osallistujia saatiin tasaisesti niin Pohjanmaan kuin Etelä-Pohjanmaan alueelta ja kaikki ovat eri toimialoilta. Lisäksi jokainen asiakassuhde on kestänyt yli 10 vuotta tai jopa läpi toimeksiantajan historian, joten tässäkin tavoitteessa onnistuttiin saamalla pitkäaikaisia yritysasiakkaita tutkimuksen kohteeksi. Haastateltavat on nimetty koodilla H1-H9.

**Taulukko 1** Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava	Toimiala	Ammattinimike	Toiminta-alue
H1	Poliittinen järjestö	Toiminnanjohtaja	Pohjanmaa ja Etelä-Pohjanmaa
H2	Kuntasektori	Markkinointisuunnittelija	Pohjanmaa
H3	Kulttuuriala	Myyntipäällikkö	Pohjanmaa
H4	Uskonnollinen organisaatio	Vastaava viestinnän asiantuntija	Pohjanmaa
H5	Tapahtuma-ala	Toimitusjohtaja	Etelä-Pohjanmaa
H6	Finanssiala	Markkinointi- ja viestintäpäällikkö	Etelä-Pohjanmaa
H7	Vähittäiskauppa	Yrittäjä	Pohjanmaa
H8	Matkailu ja vapaa-aika	Liiketoimintajohtaja	Etelä-Pohjanmaa
H9	Paikallisyhdistys	Toiminnanjohtaja	Etelä-Pohjanmaa

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 85) mukaan haastattelu nähdään joustavana tapana kerätä aineistoa, sillä tavoitteena on saada mahdollisimman laajasti tietoa halutusta aiheesta. Tämän vuoksi laajojen ja laadukkaiden vastauksien takaamiseksi, haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville jo ennen haastattelutilannetta. Näin he pystyvät tutustumaan aihealueisiin jo ennakoon, jolloin kysymykset eivät tule yllätyksenä ja niihin on helpompi vastata.

Yleisimmin haastattelut toteutetaan kasvotusten, mutta toimivina tapoina pidetään myös puhelinhaastatteluna tai tietokoneilla olevien kommunikointisovellusten avulla (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 83). Tässä tutkimuksessa haastateltaville annettiin vaihtoehto valita haastattelun toteutus puhelimitse tai Microsoft Teams -sovelluksella. Kaikki haastattelut pidettiin puhelimitse. Yksilöhaastattelut toteutettiin maaliskuussa viikoilla 10–11 ja 13. Haastattelujen toteutukseen liittyvät päivämäärät, kestot sekä toteutustavat on kuvattu taulukossa 2.

**Taulukko 2** Haastattelujen toteutus.

Haastateltava	Ajankohta	Kesto	Toteutustapa
H1	5.3.2026	19 min	Puhelinhaastattelu
H2	6.3.2026	30 min	Puhelinhaastattelu
H3	6.3.2026	24 min	Puhelinhaastattelu
H4	6.3.2026	23 min	Puhelinhaastattelu
H5	9.3.2026	32 min	Puhelinhaastattelu
H6	9.3.2026	18 min	Puhelinhaastattelu
H7	11.3.2026	15 min	Puhelinhaastattelu
H8	12.3.2026	15 min	Puhelinhaastattelu
H9	25.3.2026	25 min	Puhelinhaastattelu

Jokainen haastattelu nauhoitettiin Microsoft Teams-sovelluksen nauhoituksen avulla sekä varmuuden vuoksi vielä tietokoneen oman nauhoitussovelluksen avulla. Microsoft Teams -sovellus mahdollisti puheen nauhoittamisen lisäksi puheen automaattisen kirjoittamisen tekstitalenteeksi. Nauhoitusten sekä automaattisen transkriptioiden avulla pystyttiin palaamaan ja tarkistamaan haastateltavien vastauksia ja litteroimaan ne analysointia varten. Nauhoituksen avulla tutkijan ei tarvinnut samalla kirjata omia muistiinpanoja, vaan hän pystyi keskittymään itse haastateltavaan ja haastattelun etenemiseen sekä onnistumiseen.

Haastattelujen toteutus onnistui suunnitellusti ja kaikki haastattelut saatiin käytyä kahden viikon aikana. Jokainen haastattelu onnistui ja niissä pysyttiin arvioidussa aikataulussa, joka oli annettu haastateltaville eli noin 30 minuuttia. Haastattelut kestivät minimissään 15 minuuttia ja maksimissaan 32 minuuttia, poissulkien puheluiden aloitus- ja lopetuskeskustelut. Suurin osa haastateltavista oli tutustunut ennakkoon annettuihin kysymyksiin, mikä johti syvällisempiin ja tarkasti pohdittuihin vastauksiin.

Kerättyä aineistoa arvioitiin saturaation eli kylläisyyden avulla, eli arvioidaan alkaako aineiston vastaukset toistamaan itseään. Kahdeksan haastattelun toteutuksen jälkeen huomattiin, että vastauksissa alkaa löytymään yhtäläisyyksiä ja jonkin verran toistoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 77). Tutkimukseen haluttiin lisätä silti vielä yhdeksäs haastattelu myöhemmin, jotta voidaan varmistaa aineiston määrän laajuus ja laadukkuus. Marshallin ja muiden (2013) mukaan tutkimukseen voidaan tuoda uusia haastateltavia, kunnes kerätyssä aineistossa huomataan toistuvan samoja ilmiöitä. Tämän jälkeen tutkija oli tyytyväinen yhdeksän haastattelun määrään ja aineistojen monipuolisuuteen.

Haastateltavien myönteisyys haastatteluun osallistumiselle ja halu auttaa tutkimuksen toteutusta edesauttoi aineistonkeruuta. Haastatteluissa saatiin luotua luotettava ja rento ilmapiiri, jonka vuoksi haastattelutilanteet muodostuivat helposti keskustelunomaisiksi ja luonnollisiksi. Kokonaisuutena aineistonkeruuprosessi voidaan todeta onnistuneeksi ja sujuvaksi ilman ongelmia, sillä haastattelut loivat riittävästi sisältöä

tutkimusten tavoitteisiin nähden ja näin mahdollisti tutkimuksen aiheen syvällisen ymmärtämisen.

### 3.3 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen haastattelun aineiston analysoitiin käyttäen laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysiä analyysimenetelmänä, joka on Puusan ja muiden (2012, luku 9) mukaan yleisimmin käytetty metodi laadullisen aineiston tutkimisessa. Puusan ja muiden (2020, s. 144) mukaan tämän menetelmän avulla tavoitellaan päättelyn sekä tulkinnan avulla etenemistä empiirisestä aineistosta käsitteellisempään ymmärrykseen kohteena olevasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi on näin ollen keino jäsentää, pelkistää ja yhtenäistää aineisto ja poimia tärkeät havainnot tulkintaa varten (Puusa ja muut, 2020, s. 144). Sisällönanalyysin tavoitteena on etsiä ja tunnistaa aineistosta toistuvia teemoja sekä sanomia, jotka liittyvät esimerkiksi asiakassuhteen muutokseen fuusion jälkeen tai yritysasiakkaan kokemukseen arvosta ja luottamuksesta.

Sisällönanalyysin analyysimuodot jaetaan aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 108). Nämä kolme jaottelua mahdollistavat teoreettisen merkityksen korostamisen laadullisessa tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen analyysimuodoksi valittiin *teoriaohjaava analyysi*. Tämä nähtiin sopivimmaksi vaihtoehdoksi tukea tutkimusta, sillä analyysin ei tarvitse pohjautua suoraan teoriaan vaan se voi toimia tukena analyysissä. Lisäksi se ei poissulje tutkijan omia ennakkotietoja (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 108–110). Näin tutkija pystyy tarkastella haastatelluaineistoa teorian näkökulmasta, mutta samalla jättäen tilaa haastatteluista nouseville havainnoille.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui yhdeksästä yksilöhaastattelusta. Aineistonkeruusta saatuja aineistoja lähdettiin käsittelemään ja analysoimaan heti kun kaikki haastattelut oli tehty. Ensimmäiseksi haastattelut litteroitiin Microsoft Teams -sovelluksen avulla tallentuneeseen tekstitalenteeseen. Sovelluksen kirjoittamat litteraatit siistittiin

poistamalla täytesanat ja tunnistettavuuteen liittyvät kohdat, kuten maininnat organisaatiosta, yksityishenkilöiden nimistä tai kaupungeista. Litteraatit olivat haastattelun mukaan 6–13 sivua pitkiä. Vastausten litteroimisen jälkeen jokaiseen aineistoon perhdyttiin huolellisesti ja lähdettiin etsimään haastatteluista nousevia teemoja sekä havain- toja.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 122) mukaan aineiston analyysi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Näitä vaiheita ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden tuottaminen. Huolellisen litteroimisen jälkeen aineiston analysointi jatkui redusoimalla eli pelkistämällä tieto. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 123) mukaan pelkistäminen on sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe, jossa karsitaan epäolennaiset tiedot tutkimusaineistosta pois. Tällä tavoin aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia mainintoja. Taulukossa 3 on an- nettu muutama esimerkki aineistoon tehdyn redusoinnin toteutuksesta.

**Taulukko 3** Esimerkki aineiston redusoinnista.

<b>Alkuperäisilmaukset</b>	<b>Pelkistetyt ilmaukset</b>
<i>”Ehkä sillain niinku semmonen tietynlainen avoimuus isojen aikataulujen ja muiden osalta, että koska tietyt myynnit avautuu tietyille kalenterivuosille niin se olisi ollut semmoinen kehitys.” H1, 5.3.2026</i>	Tarve selkeämmälle viestinnälle ja ennakoitavuudelle aikataulujen suhteen.
<i>”No kyllä se on se paikallisuus... Kaleva Media on se taho joka hoitaa paikallisten mainoskanavien myynnin ja tuottamisen nii totta kai se on se tärkein syy, että eihän me voitaisi jättää sitä pois... kun ei oo muita niin isoja toimijoita alueella.” H2, 6.3.2026</i>	Paikallisuus nähdään keskeisenä yhteistyön syynä.
<i>”Jos tavallaan lyödään jarru päälle ja ruvetaan jäädään niinku joka toisesta hommasta (yhteistöistä) pois missä aikaisemmin ollaan oltu mukana niin sillä on niinku negatiivinen vaikutus” H5, 9.3.2026</i>	Paikallisen näkyvyyden ja osallistumisen vähentyminen heikentää luottamusta.

Aineiston pelkistämisen jälkeen siirryttiin aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn. Litteroiduista aineistoista eroteltiin värikoodaamalla tutkimuksen kannalta merkittävät ilmai- sut ja käsitteet, joista etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Pelkistettyjen ilmausten

käsitteet yhdistettiin ja ryhmiteltiin eri luokkiin, jotka muodostavat alaluokat. Esimerkiksi tutkimuskohteena olevan piirre, ominaisuus tai käsitys voivat olla luokitteluyksikkö. Seuraavaksi alaluokista muodostettiin keskeisiä teemoja tutkittavasta ilmiöstä. Klusteroinnin tavoitteena on luoda perusta tutkimuksen rakenteelle ja luoda alustavia havaintoja ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124). Ryhmittelyllä luotiin perusta keskusteluissa nousseiden teemojen ja ristiriitojen tunnistamiseksi.

Sisällönanalyysin viimeinen kohta on aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, joka seuraa klusterointia. Abstrahoinnin tavoitteena on erottaa oleellinen tieto ja tämän perusteella luoda teoreettisia käsitteitä, joita aineistoista ilmaantuu. Abstrahoinnilla muodostetaan tutkimuskysymyksiin vastaavia johtopäätöksiä teoreettisen käsitteiden pohjalta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 125). Klusteroinnin ja abstrahoinnin havainnot on havainnollistettu taulukkoina tutkimustuloksien yhteydessä kappaleessa 4 taulukoina 4, 5 ja 6.

### **3.4 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointiin on monia eri kriteereitä. Tässä kappaleessa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä sekä uskottavuutta. Tutkimusta toteuttaessa on tärkeä pyrkiä noudattamaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta, joten tutkijan tulee arvioida tutkimuksen näitä läpi tutkimusprosessin. Tällä tavalla voidaan vakuuttaa lukijat tutkimuksen läpinäkyvyydestä, luotettavuudesta sekä laadusta (Eriksson & Kovalainen 2016, s. 304).

Tutkimusprosessi luotettavuutta voidaan arvioida sillä, onko tutkimus looginen, dokumentoitu oikein ja seurattavissa oleva (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308). Lisäksi on tärkeä pohtia valittujen metodien sopivuutta kohteena olevaan ilmiöön ja tavoitteisiin (Puusa ja muut, 2020, luku 11). Tässä tutkimuksessa jokainen näistä on toteutunut, joten voidaan sen todeta vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus on pyritty kuvaamaan johdonmukaisesti ja läpinäkyvästi, aineistoa on käsitelty systemaattisesti

sekä analyysin eteneminen on esitetty yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen toteutukseen liittyvät menetelmälliset valinnat on valittu tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimusasetelma huomioiden. Tehdyt valinnat on pyritty perustelemaan viitaten aiempaan tutkimuskirjallisuuteen sekä otettu huomioon niiden soveltuminen tutkimuksen aiheeseen. Koko tutkimusprosessi on dokumentoitu systemaattisesti, jotta voidaan varmistaa tutkimuksen riippuvuus. Tämä tarkoittaa, että tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen yleisesti ohjaavien periaatteiden mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 162).

Eettisyydellä tarkoitetaan eettisten periaatteiden noudattamista läpi tutkimusprosessin (Puusa ja muut, 2020, osa 5). Tärkeä osa tutkimuksen eettisyyttä arvioitaessa on velvollisuus ottaa huomioon tutkimukseen osallistuvien turvaaminen. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 156) sekä Puusan ja muiden (2020) mukaan haastateltavien suojaan kuuluu vapaaehtoisuus eli täysi oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistuminen tai aineistonsa käyttö koska tahansa. Tutkimukseen osallistuville kerrottiin tutkimuksen olevan täysin vapaaehtoista. Tutkijalla on vastuu varmistaa, että osallistuja tietää tutkimuksen tarkoituksen antaessaan suostumuksensa. Tutkimuseettisen toiminnan tapaista on, että tutkittavalla on riittävästi tietoa tutkimuksen toteutuksesta (Puusa ja muut, 2020).

Tutkittaville kerrottiin tutkimukseen liittyvistä olennaisista asioista, kuten tarkoituksesta, tutkimuksen sisällöstä, luottamuksellisuudesta sekä tutkimusprosessin aikataulusta. Tutkijan on myös varmistettava, että tutkimustiedot ovat luottamuksellisia sekä nimettömiä, ellei toisin ole sovittu (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 156). Haastateltavien anonymiteetistä ja yksityisyydestä on pidetty huolta läpi tutkimusprosessin, ja saatuja tietoja on hyödynnetty ainoastaan tutkimustarkoitukseen eikä näitä ole luovutettu ulkopuolisille. Näin ollen haastateltavien yritysten taustatiedot pyrittiin pitää kohtuullisina niin, että yritykset eivät ole tunnistettavissa ulkopuolisen silmin. Tutkijan on pysyttävä rehellisenä pitäen lupauksensa sovituista asioista luottamukseen liittyen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 156). Yksi keskeinen huomioon otettava asia tutkimuksen

toetutuksessa on tietosuoja-asetus eli henkilötietojen käsittely (Puusa ja muut, 2020) , jonka vuoksi jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla lähetettiin tietosuojalomake tämän varmistamiseksi.

Tutkimuksen uskottavuus määritellään siten, kuinka hyvin tutkija tuntee aiheen, onko tutkimusaineistoa tarpeeksi perustelemaan väitteitä ja voiko joku toinen tutkija saavuttaa samanlaisia tulintoja samasta tutkimusdatasta (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308). Tämän tutkimuksen uskottavuuteen vaikuttaa positiivisesti tutkijan oma kokemus ja tuntemus kohteena olevasta aiheesta aiemman työkokemuksen vuoksi toimeksiantaja yrityksessä. Tutkija on ollut tietoinen media-alan murroksesta ja nähnyt läheltä sen vaikutukset organisaatiokulttuureihin. Näin ollen tutkimuksen aiheesta oli jo ennakkoon saatu syvällistä tietoa entisen työsuhteen ja henkilökohtaisen kiinnostuksen vuoksi. Tutkija ei kuitenkaan tutkimuksen teon aikana ollut työsuhteessa organisaatiossa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on herättänyt keskustelua, sillä yksilöiden subjektiivisten kokemusten tarkastelu luo haasteita tutkimuksille. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa on huomioitava, että tutkijan omilla näkemyksillä voi olla vaikutusta tutkimusprosessiin, sillä tutkijan oma tulkinta ja näkemys ovat analyysien keskiössä (Puusa ja muut, 2020, s. 128). Tässä tutkimuksessa on pyritty pitämään tutkijan ennakkoluulot alhaisina, jotta ne ei vaikuttaisi tutkimuksen tulokseen. Tutkijan entinen tausta toimeksiantajan työntekijänä huomattiin vaikuttavan positiivisesti haastattelujen syvälliseen ymmärtämiseen, sillä tutkijalla oli taustatietoa yrityksen toimintatavoista ja asiakassuhteista ennen fuusioitumista.

Eettisten periaatteiden noudattaminen ja luotettavuuden varmistaminen luovat pohjan koko tutkimuksen tulosten uskottavuudelle. Seuraavaksi lähdetään käsittelemään empiiristä aineistoa ja sen analyysiä, ja kootaan aineistoista saadut keskeisimmät havainnot tuloksiksi.

## 4 Tutkimustulokset

Tämä pääluke käsittelee empiirisen tutkimuksen tuloksia. Luvussa tarkastellaan aineiston analyysin pohjalta tehtyjä tutkimustuloksia. Tulokset jaotellaan teema-alueittain eri alalukuihin, joissa niitä esitellään ja tarkastellaan pyrkien löytämään säännönmukaisuuksia. Alaluvuissa 4.1, 4.2 ja 4.3 kuvataan haastattelurungon teemoja ja esitellään niistä nousseita tutkimustuloksia. Viimeisessä alaluvussa 4.4 kootaan tulosten yhteenveto. Moniportaisten alaukujen otsikointiin on käytetty haastattelurungosta nousseita teemoja.

### 4.1 Asiakassuhde organisaatiomuutoksen jälkeen

Aineistonkeruun ensimmäinen teema oli tutkia ja ymmärtää, miten ja millaisena Ilkka Median ja Kaleva Median fuusioituminen näyttäytyi asiakkaiden näkökulmasta sekä ymmärtää, millaisia vaikutuksia organisaatiomuutoksella oli asiakassuhteelle. Tätä lähdettiin tutkimaan kolmen haastattelukysymyksen avulla. Haluttiin saada tietää yritysasiakkaiden ensivaikutelmia tapahtuneesta fuusioitumisesta, sen myötä ilmenneistä mahdollisista muutoksista asiakassuhteen kokemisen kannalta suhteen sisällä sekä onko yhteistyössä ja palvelussa ollut havaittavissa konkreettisia muutoksia.

#### 4.1.1 Ensivaikutelmat organisaatiomuutoksesta

Ensimmäiseksi haluttiin selvittää haastateltavien ensivaikutelmia tapahtuneesta fuusioitumisesta Kaleva Mediaksi. Aineistossa korostui ja toistui erityisesti kolme näkökulmaa, joita olivat positiivinen suhtautuminen muutokseen, epävarmuus muutoksen jälkeisistä vaikutuksista sekä odottavainen asennoituminen.

*”Ensivaikutelma oli hyvä ja jopa positiivisen yllättävä.” (H1, 5.3.2026)*

*”Positiivinen ja odottava, kyllä mä näen sen mahdollisuutena, että vahvistetaan alueellista mediatarjontaa ja tuodaan lisää osaamista.” (H9, 25.3.2026)*

*”Siinä oli paljon semmoista hämmennystä ja aiheutti epätietoisuutta ja epävarmuutta”. (H2, 6.3.2026)*

Muutama haastateltava koki muutoksen mahdollisuutena erityisesti liiketoiminnan laajenemisen näkökulmasta, korostaen media-alalla tapahtunutta murrosta ja sen vaikutuksia. Fuusion tavoitteena onkin parantaa taloudellista vahvuutta ja pärjätä paremmin omalla toimialallaan (Alhenawi & Stilwell, 2019, s. 354).

*”Kaleva Media on iso toimija, joten siinä mielessä ajatus oli positiivinen. Printtimedialla ei ole helppoa, joten oli ymmärrettävää, että haetaan ratkaisuja tilanteeseen.” (H4, 6.3.2026)*

*”Tuli sellainen ensivaikutelma, että heillä on kova tarve ja halu kasvaa.” (H5, 9.3.2026)*

Schweizer ja Patzelt (2012) toteavat organisaatiomuutosten luovan epävarmuutta asiakkaisiin ja jopa heikentävän nykyisiä luottamussuhteita. Epävarmuuden tunne korostui usean haastateltavan kohdalla. Jokaiselle haastateltavalle esitettiin lisäkysymyksiä liittyen mahdolliseen muutoksen luomaan epävarmuuteen. Fuusion tullessa asiakkaiden tietoisuuteen, oli se lähes jokaisessa herättänyt hämmennystä ja epävarmuutta. Epävarmuus liittyi etenkin pelkoon paikallisuuden merkityksen katoamisesta, yhteyshenkilöiden muuttumiseen tai yhteistyön käytäntöjen muuttumiseen. Lisäksi haastatteluista ilmeni, että alkuvaiheen tiedonpuute oli lisännyt epävarmuuden tunnetta. Epävarmuuden tunteen vähentäminen vaatii jatkuvaa suunnitelmallisuutta ja asiakkaat huomioon otettavaa johtamista, että viestintää kaikissa vaiheissa (Homburg & Bucerius, 2005, s. 95; Schweizer & Patzelt, 2012).

*”Ensimmäinen fiilis oli vähän, että mitä tästä oikein tulee. Siitä ei ollut aluksi kovin paljoakaan tietoa, ja tuntui että yrityksen päässäkin oli epätietoisuutta henkilöstössä.” (H2, 6.3.2026)*

*”Kun kuulimme, että mainosmyyjä vaihtuu, jonka kanssa olimme pitkään tehneet yhteistyötä, tuli pieni jännitys siitä, miten yhteistyö jatkossa toimii.” (H1, 5.3.2026)*

Fuusio synnytti vahvasti pohdintaa ja huolta paikallisuuden merkityksestä. Haastateltavat nostivat esiin huolen paikallistoiminnan säilyvyydestä, kun omistus siirtyy kauemmas Pohjanmaalta. Seuraavat sitaattit kuvaavat tunnetta hyvin.

*”Se paikallisuusnäkökulma tietysti ehkä mietitytti, kun isommaksi organisaatioksi muuttuu tai sulautuu osaksi.” (H6, 9.3.2026)*

*”Tuli vähän semmoinen olo, että mitä, joku oululainen toimija meidän omaan paikallismediaamme. Mietin katoavatko viimeisetkin rippeet paikallisuudesta.” (H2, 6.3.2026)*

*”Tuli mieleen se, että mitä se paikallisesti tarkoittaa.... loppuuko se paikallinen näkyvyys ja yhteistyö.” (H9, 25.3.2026)*

Oikeastaan jokaiselle haastateltavista muutos oli kuitenkin jollain tavalla odotettu mediakentän muutosten vuoksi ja näin ollen he kokivat organisaatiomuutoksen melko neutraalina. He näkivät organisaatiomuutoksen osana laajempaa rakennemuutosta, eikä sillä koettu olevan vaikutusta heidän asiakassuhteensa.

*”Mediatalojen fuusioita on nähty viime vuosina paljon, joten se ei sinänsä ollut kovin yllättävää.” (H6, 9.3.2026)*

#### **4.1.2 Muutokset asiakassuhteessa**

Haastatteluissa tarkasteltiin myös fuusion vaikutusta asiakassuhteeseen. Asiakkailta on jo valmiiksi tiettyjä odotuksia saamiensa palveluiden suhteen, jolloin he odottavat tietynlaista kohtelua (Juuti ja muut, 2012, s. 133–134), etenkin kun tutkimuskohteen asiakkaat olivat pitkäaikaisia asiakkaita. Muutos saattaa olla kriittinen tilanne asiakkaalle, kun hän arvioi, vastaako yritys edelleen hänen vakiintuneisiin odotuksiinsa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että muutoksella ei useimpien haastateltavien mukaan ollut merkittäviä negatiivisia vaikutuksia suhteen laatuun. Mainitut vaikutukset kuitenkin liittyivät käytännön muutoksiin, kuten yhteyshenkilöiden muutokseen tai palvelurakenteeseen, mutta pääosin yhteystyön koettiin jatkuneen entiseen tapaan tai jopa vahvistuneen.

*”Voisi jopa sanoa, että asiakassuhde on tiivistynyt. Meitä on kuunneltu ja olemme päässeet vaikuttamaan siihen, miten asioita tehdään.” (H1, 5.3.2026)*

Tuloksissa ilmeni pelkoa myös lukijoiden vähenemisestä tilaajamäärissä ilmenneen laskun myötä. Kaksi haastateltavaa toi esiin kokemuksensa siitä, että muutos on vaikuttanut myös negatiivisesti lehden tilaajamääriin. Tämä osaltaan on vaikuttanut siihen, että yritysten mainosten katsojamäärät ovat voineet vähentyä. Tässä painottui myös kokemus edellisestä organisaatiomuutoksesta Ilkka Mediassa, jolloin vaasalainen Pohjalainen -lehti ja seinäjokelainen Ilkka -lehti yhdistyivät. Silloin jo asiakasyritykset havaitsivat tilaajamäärissä laskua, kun kahden alueen uutiset ja mainokset yhdistettiin samaan alustaan, eikä sisällön koettu olevan enään niin paikallista.

*”Muutos meni sujuvasti...en mä ihan hirveän positiiviseksi sanoisi, kyllä se pikasen negatiivista aiheuttaa. Monilta asiakkailta olemme kuulleet että lakkauttavat lehden tilaamisen...se poistaa meidän (mainoksien) vaikuttavuutta.” (H3, 6.3.2026)*

*”Kun Pohjalainen ja Ilkka yhdistyi niin seki oli vähän sellainen että häviää tää vaasalaisuus ja nyt sitten tuli tieto että oululainen Kaleva Media, että katoaako viimeisetkin rippeet ikään kuin.” (H2, 6.3.2026)*

Viidellä asiakasyrityksellä oli vaihtunut yhteyshenkilö fuusion myötä. Uudet yhteyshenkilöt on kuitenkin koettu ammattitaitoisiksi ja yhteistyön sujuvuus on säilynyt tai jopa parantunut. Yhteyshenkilön muuttuminen nähtiin monen kohdalla positiiviseksi asiaksi, sillä he kokivat uuden ihmisen tuovan uusia näkökulmia suhteeseen. Yksi haastateltavista mainitsi, ettei tunne vielä yhtään heidän uutta yhteyshenkilöään. Nämä näkökulmat tukevat Vahtolan (2020, s. 60–62) näkemystä, jossa arvonluonti edellyttää vuorovaikutusta ja emotionaalista ymmärrystä sekä kykyä tunnistaa asiakkaan tarpeet. Yhteyshenkilön rooli konkretisoi tätä ajatusta, jossa asiakassuhteen laatu ja arvon kokeminen muodostuvat sen myötä, kuinka hyvin uusi yhteyshenkilö pystyy luomaan luottamusta, ylläpitämään vuorovaikutusta ja täyttämään asiakkaan odotukset. Tämä on erityisen tärkeää etenkin yhteyshenkilön vaihduttua.

*”Meillä muuttui yhteishenkilö fuusion yhteydessä, mutta muuten yhteistyö on pysynyt aika lailla samanlaisena.” (H6, 9.3.2026)*

*”Yhteishenkilö vaihtui, mutta uusi henkilö on hoitanut asiat hyvin. Palvelu on jopa parantunut.” (H4, 6.3.2026)*

Ensimmäisen teeman viimeisessä osiossa haluttiin selvittää konkreettisesti, mitä muutoksia palveluissa tai yhteistyössä on tapahtunut. Pääosin toimintatavat oli koettu pysyneen samanlaisena. Suurimpana asiana haastateltavat nostivat esiin muutokset teknisissä toimintatavoissa ja järjestelmissä. Fuusion myötä asiakkaiden käyttöön oli tullut esimerkiksi aineistoportaali, johon mainosmateriaalit pystyy itse lisäämään sekä sähköinen tapahtumakalenteri, josta otetaan tapahtumauutisia lehteen. Uusi aineistoportaali ei ollut kaikille täysin uusi toimintatapa.

*”Materiaalien toimittaminen nykyaikaistui, kun käyttöön tuli aineistolinkki, jonka kautta syötetään mainosmateriaali.” (H4, 6.3.2026)*

*”Mun mielestä taso on pysynyt samalla tasolla kuin ennenkin. Kampanjat ovat toimineet hyvin eikä siinä ole ollut suuria muutoksia.” (H8, 12.3.2026)*

Aineistolinkin kautta tapahtuvan mainosmateriaalin toimittamisen koettiin kuitenkin myös vaativan totuttelua ja kuormittavan sähköpostia. Haastateltava 5 kertoi, että aineistojen linkit tulevat kuukausia aikaisemmin, jolloin hän kokee niiden hukkuvan sähköpostiin sekä täyttävän sitä liikaa. Seuraava sitaatti kertoo tilanteesta hyvin.

*”Nyt jokaisesta (tulevasta) mainoksesta tulee oma linkkinsä, ja niitä voi tulla kerralla monta. Siinä joutuu itse seuraamaan aikatauluja enemmän kuin ennen.” (H5, 9.3.2026)*

Kaksi haastateltavaa kertoi palvelutarjonnan muuttuneen, kun yksi luovia palveluita ja ratkaisuja tekevä tiimi lopetettiin kokonaan. Tämä herätti harmitusta ja epävarmuutta tämän tyylisten palveluiden saamisesta jatkossa. Näihin kuului esimerkiksi valokuvauspalvelu. Tähän oli kuitenkin löydetty ratkaisu, kun tilalle otettiin kuitenkin samanlaista palvelua tarjoava yritys Kaleva Median sisältä.

*”Luovien palveluiden pois jääminen oli ehkä vähän sellainen, että no kenen kanssa ja kuinka näitä sitten tehdään.” (H9, 25.3.2026)*

*”Oli huoli siitä että joutuuko he (luovat palvelut -tiimi) pihalle ja niinhän siinä ikävästi kävi niin tämä aiheutti hämmennystä, epätietoisuutta ja epävarmuutta. Nopeasti saatiin kuitenkin tieto korvaavasta palveluntarjoajasta.” (H2, 6.3.2026)*

## **4.2 Asiakkaan kokema arvo**

Haastattelurungon teemassa kaksi haluttiin tutkia yhteistyön hyötyä ja merkitystä asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena oli ymmärtää, miten asiakkaat kokevat arvoa asiakas-suhteessa ja millä tavoin yritys tukee heitä tässä eli miten yritys luo arvoa. Asiakasarvo nähdäänkin asiakkaan arviona palvelun ominaisuuksista, toimivuudesta ja käytössä syntyneistä hyödyistä, että seurauksista, perustuen asiakkaan kokemaan arvoon suhteessa aiempiin kokemuksiinsa (Woodruff, 1997, s. 142; Ojanperä ja muut, 2023, s. 92). Asiakkaan arvon kokemisen tuloksissa hyödynnettiin arvon ulottuvuuksia, joita ovat toiminnallinen, taloudellinen, emotionaalinen ja symbolinen arvo (Ojanperä ja muut, 2023, s. 94; Rintamäki ja muut, 2007).

### **4.2.1 Asiakassuhteen keskeiset hyödyt, uhraukset ja kehityskohdat**

Ensimmäisenä keskusteltiin siitä, mitkä asiat yhteistyössä Kaleva Media Pohjanmaan kanssa toimivat erityisen hyvin. Haastatteluissa ilmeni keskeisimpänä tekijänä yhteistyön helppous sekä sujuvuus. Yhteistyö koettiin toimivan erityisen hyväksi sen vuoksi, kun toimintaprosessit ovat selkeitä ja asiointi vaivatonta yhteyshenkilön kanssa. Tämä tukee asiakasarvotutkimuksessa esimerkiksi Kumarin ja Reinartz:in (2016) sekä Ojanperän ja muiden (2023, s. 92) näkemystä siitä, että asiakkaan kokema arvo muodostuu useimmiten käytännön hyödyistä suhteessa vaivaan jota asiakas on joutunut tekemään.

Toiseksi merkittäväksi yhteistyön hyödyksi asiakkaat kertoivat henkilökohtaisen yhteyshenkilön roolin. Useat korostivat, että asiakasta ymmärtävä sekä helposti tavoitettava

yhteyshenkilö lisää luottamusta sekä yhteistyön vaivattomuutta. Grönroos (2011) korosti arvon muodostumisessa henkilökohtaisten suhteiden sekä vuorovaikutuksen tärkeyttä. Eräs haastateltava (H5) nosti pitkäaikaisen ja henkilökohtaisen yhteistyön merkitystä tärkeänä osana suhdettaan. Voidaan todeta, että moni on pitänyt tärkeänä, että muutoksen myötä yhteyshenkilöt pysyivät kuitenkin paikallisena, eikä suhde olisi siirtynyt esimerkiksi Kaleva Median Oulun työntekijöiden alle.

*”Koen todella tärkeänä, että on suora yhteyshenkilö, johon voi olla yhteydessä.”* (H7, 11.3.2026)

*”Yhteyshenkilö on helposti tavoitettavissa ja häntä voi lähestyä matalalla kynnyksellä.”* (H2, 6.3.2026)

*”Se, että on tuttuja ihmisiä ja heidät saa kiinni helposti, on todella tärkeää”* (H5, 9.3.2026)

Palveluiden ja ratkaisujen käytännön hyödyllisyys koettiin myös toimivaksi asiakassuhteessa. Haastateltavat arvostavat, että heille tarjotut mainosmuodot ja ratkaisut vastaavat heidän konkreettisia tarpeitansa ja tavoitteita.

*”Tarjonnan monipuolisuus ja joustavuus on hyvä, löytyy erilaisia vaihtoehtoja, miten ja missä voi mainostaa.”* (H3, 6.3.2026)

*”Yhteistyö on sellaista, että meitä kuunnellaan ja ymmärretään, ja ehdotukset ovat konkreettisia.”* (H8, 12.3.2026)

Yhteenvetona näistä voidaan todeta, että yhteistyön toimivuus koostuu sujuvista prosesseista, saavutettavissa olevasta ja asiakaslähtöisestä vuorovaikutuksesta. Lisäksi konkreettiset liiketoiminnan tarpeita vastaavat ratkaisut muodostavat keskeisen perustan yhteistyön toimivuudelle Kalevia Media Pohjanmaan asiakkaille.

Asiakassuhteen hyötyjen lisäksi haluttiin kysyä myös, että mitä Kaleva Media Pohjanmaan tulisi kehittää yhteistyössä, jotta se vastaisi asiakkaan tarpeita enemmän. Haastateltava 6:n kommentti *”En koe, että olisi mitään erityistä, mikä hiertäisi yhteistyössä.”* kuvastaa kaikkien haastateltavien vastausta tähän kysymykseen. Haastatteluaineistojen

perusteella ei täten löytynyt kriittisiä kehityskohteita, vaan enemmänkin hienosäätöä liit-  
tyen arvon konkretisoitumiseen, lisäarvon tuottamiseen sekä asiakassuhteen syventämi-  
seen. Muutamaa otteeseen kehityskohdaksi nousi kampanjoista ilmenneen datan ana-  
lysointi ja syvempi hyödyntäminen. Tulosten läpikäyntiin voitaisiin panostaa enemmän  
ja siten, että se tukisi asiakkaiden päätöksentekoa.

*”Ehkä siihen kampanjan jälkeiseen pureskeluun ja datan läpikäyntiin voisi pa-  
nostaa enemmän, että mikä oikeasti toimii meille.” (H1, 5.3.2026)*

Tämä asiakkaan havainto liittyy merkittävästi arvon realisoitumiseen, sillä arvo ei synny  
ainoastaan palvelun saamisesta ja toteuttamisesta, vaan täytyy huomioida se, miten  
asiakas voi soveltaa saatua tietoa omassa liiketoiminnassaan (Grönroos, 2011). Näin ol-  
len asiakkaan näkökulmasta osa arvosta voi jäädä hyödyntämättä, mikäli tuloksia ei konk-  
retisoida.

Toinen keskeinen yhteistyön kehittämiseen liittyvä teema koski kumppanuuden eteen-  
päin viemistä. Muutama haastateltavista toivoi tiiviimpää ja strategisempaa kanssakäy-  
mistä, jossa ratkaisuilla pyrittäisiin hyödyttämään molempia osapuolia.

*”Sellainen yhteistyön tiivistyminen ja win-win-ajattelu on asia, mitä voisi kehit-  
tää enemmän.” (H5, 9.3.2026)*

Huomionarvoisena näkökulmana yksi haastateltava kertoi kehityskohteeksi luovien ide-  
oiden tarjoamisen. Tämä näkökulma luo kilpailullista asetelmaa, jonka vuoksi uusien ide-  
oiden ja monipuolisten ratkaisujen esille tuominen on ensiarvoisen tärkeää asiakkaille.  
Etenkin media- ja mainosalalla, jossa kilpailu on muutenkin korkeaa. Asiakas näkee arvoa  
siinä, että palveluihin saataisiin jotain uutta.

*”Parhaiten jää mieleen ne kumppanit, jotka tuovat luovia ideoita, joita ei itse  
välttämättä näe.” (H8, 12.3.2026)*

Haastateltava 4 antoi myös kritiikkiä käytännön asioiden muuttumisesta liittyen laskutukseen *”Laskutus on muuttunut viikoittaiseksi, mikä on meille raskaampaa verrattuna aiempaan kuukausilaskutukseen”*.

Asiakassuhteen hyötyjen sekä kehityskohtaisen kuvaamisen jälkeen haastateltavaa pyydettiin vielä kertomaan konkreettisesti tilanteista, joissa yhteistyö on koettu erityisen hyödyllisenä. Tässä selvitettiin yleisen luottamuksen tilaa, joka ohjaa yhteistyön toimivuutta ja jatkuvuutta. Tässä asiakkaalla on tietty oletus, jonka nojalla hän voi luottaa palvelun ja suhteen jatkuvuuteen (Grönroos & Tillman, 2020, s. 67–68). Aineistojen pohjalta vastauksissa nousi erityisesti joustavuus ja reagointikyky, asiantuntijuus ja opastaminen sekä yhteistyön vaivattomuus ja jatkuminen yleisesti.

*”Ollaan saatu parhaiten apua ja tietoa muuttuneista mainonnan asetuksista meidän toimialalla, Kaleva Medialla ollaan oltu hyvin perillä niistä.” (H1, 5.3.2026)*

*”Jos on tullut viime tingassa mainostustarve, siihen on pystytty nopeasti reagoimaan ja keksitty ratkaisu.” (H6, 9.3.2026)*

*”Vuositain julkaistava projektimme on iso kokonaisuus, mutta se on toiminut todella hienosti ja mutkattomasti, ja kaikki ovat hoitaneet oman osuutensa hyvin.” (H5, 9.3.2026)*

Lisäksi yrityksen reagointikyky korostui myös asiakkaan (H4) toiveessa liittyen mainonnan sijoitteluun, jonka hän näki konkreettisena hyötynä palveluntarjoajalta. Haastateltava 4 kommentoi asiaa näin: *”Kun annoin palautetta ilmoituksemme sijainnista, siihen reagoitiin ja siirrettiin paremmalle paikalle.”* Tämä tukee asiakasarvon rakentumista kyvyssä taipua asiakkaan toiveisiin (Grönroos, 2011). Tulokset näyttävät taas sen, ettei asiakkaiden arvo synny yksittäisistä palveluista vaan valmiudesta tukea asiakkaan toimintaa myös arjen erilaisissa tilanteissa.

Seuraavaksi poimittiin asiakkaiden vastauksista keskeisiä uhrauksia tai panostuksia, joita he kokevat asiakassuhteen vaativan. Toiminnallisen arvon ulottuvuuden näkökulmasta asiakas arvioi, kuinka hyvin palvelu tai ratkaisu helpottaa hänen arkeansa (Ojanperä &

muut, 2023, s. 93). Haastatteluiden perusteelle kellekään asiakassuhde ei vaadi merkittävästi panostuksia, esimerkiksi aikaa tai vaivannäköä. Päinvastoin vastauksissa korostui jo aiemminkin ilmennyt yhteistyön vaivattomuus ja sujuvuus.

*”Ei vaadi paljon aikaa tai resursseja...suht vaivatonta.” (H6, 9.3.2026)*

*”Ei sillä tavalla aikaa tai palavereita ole liikaa...vaivatonta.” (H7, 11.3.2026)*

Vaikka ajallisia tai operatiivisia uhrauksia asiakassuhteelle ei oikeastaan havaittu, korostui kuitenkin taloudellinen arvon näkökulma eli rahallinen panostus esiin ainoana yksittäisenä ”uhrauksena”.

*”Se raha mikä siihen menee on se ainut panostus.” (H3, 6.3.2026)*

*”Rahallisesti pitää kyllä aika paljon panostaa.” (H4, 9.3.2026)*

Tuloksia kokonaisuudessa tarkastellessa asiakassuhteet näyttäytyvät selkeästi matalan kuormituksen yhteistyönä, sillä saadut hyödyt ylittävät suhteeseen liittyvät uhraukset. Tämä viittaa siihen, että Kaleva Media Pohjanmaa on onnistunut muodostamaan palvelumallin, jonka tarkoituksena on minimoida asiakkaalta vaaditut resurssit ja näin edistää myönteisen asiakasarvon rakentumista.

#### **4.2.2 Asiakassuhteen vaikutus liiketoimintaan**

Seuraavaksi haastatteluissa keskusteltiin siitä, miten yhteistyö näkyy asiakkaiden arjessa tai tuloksissa esimerkiksi kävijämäärien, yhteydenottojen tai muiden hyötyjen kautta, jotka tuovat suhteelle arvoa. Riippuen vastaajan yrityksen toimialasta, tulokset näyttäytyivät monimuotoisina ja toisilla vaikeasti mitattavina. Tässä korostui kolme näkökulmaa - näkyvyyden tavoitavuuden lisääntyminen, positiiviset vaikutukset kysyntään tai osallistujamääriin sekä mitattavuuden haasteet etenkin painetussa mediassa. Keskeisenä yhtäläisyytenä kaikissa vastauksissa painottui yhteistyön edistävän brändin tunnettuutta

sekä tavoitavuutta. Useat kertoivat mainonnan tukevan näkyvyyttä heidän kohderyhmälleen sekä lisäävän yhteydenottoja.

*”Kyllä se aiheuttaa jonkinlaisen piikin silloin kun laitetaan (mainos)ilmoitus lehteen...ainakin ihmiset tietää mitä meillä tapahtuu.” (H3, 6.3.2026)*

*”Jos laitetaan ilmoitus, niin saattaa jopa tulla liikaa ihmisiä paikalle.” (H4, 6.3.2026)*

Toisaalta aineistoissa nousi haasteena yhteistyön tarkka mittaaminen. Etenkin printtimainonnan vaikutukset nähtiin epäsuorina. Tämä näkökulma kuvaa Woodruffin (1997) ajatusta siitä, jonka mukaan asiakasarvo ole aina selkeästi mitattavissa, vaan rakentuu pitkänkin aikavälin epäsuorista hyödyistä sekä vaikutuksista. Tätä voidaan verrata taloudellisen arvon ulottuvuuden ”value for money” -ajatteluun eli hyödyn saaminen suhteessa hintaan Rintamäki & muut, 2007; Ojanperä ja muut, 2023, s. 93).

*”Vaikea arvioida, mikä vaikutus on juuri tällä mainonnalla, kun siihen vaikuttaa niin moni muukin tekijä.” (H2, 6.3.2026)*

*”Ei oikeasti tiedä, myydäänkö sillä yhtään tuotetta.” (H5, 9.3.2026)*

*”Se on enemmän sellaista uskomista, että kyllä siitä varmasti on hyötyä.” (H8, 12.3.2026)*

Positiivisena asiana kuitenkin koettiin digitaalisten kanavien kautta mainostulosten mittaaminen. Digitaaliset mainoskampanjat nähtiin selkeämpinä, sillä ne tarjoavat esimerkiksi mainoksen katselukertojen ja klikkausten seurannan, kuten haastateltava 5 totesi: *”Digipuolella näkee, kuinka mainos oon näkynyt ja paljonko on klikattu”*, mutta tästäkään asiakas ei voi olla vielä varma onko kuluttaja tehnyt ostopäätöstä.

Aineistossa ilmenneet erot siinä, miten yhteistyön vaikutuksia arvioitiin, liittyvät asiakasarvon subjektiiviseen luonteeseen. Tämä tukee Yrjölän (2015) näkemystä siitä, että asiakasarvo nähdään subjektiivisena ilmiönä. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen yksilö kokee ja arvioi arvon kokemisen henkilökohtaisella otteella.

### 4.2.3 Asiakassuhteen merkitys asiakkaalle

Toisen teeman pohjalta haastateltavilta kysyttiin, mikä on tärkein syy Kaleva Media Pohjanmaan kanssa tehtävälle yhteistyölle. Selkeästi eniten mainintoja sai paikallisuus sekä kohderyhmän tavoittaminen. Kaikki haastateltavat korostivat yritystä paikallisesti vahvana alueellisena mediakanava, jonka kautta on mahdollista tavoittaa tehokkaasti halettu yleisö. Muutamat vastaajista sanoivat yrityksen olevan tietynlaisessa monopoliase-massa Pohjanmaan alueella, mikä tekee yhteistyöstä osittain välttämättömän.

*”Se on meidän kannalta merkittävin media tällä alueella tavoittaa kohderyh-mämme.” (H1, 5.3.2026)*

*”Ei me voitaisi jättää sitä pois, kun ei ole muita niin isoja toimijoita alueella.” (H2, 6.3.2026)*

*”Paikallinen vahva markkinointikumppani on ehkä se tärkein.” (H5, 9.3.2026)*

Lisäksi haastatteluaineistossa ilmeni useaan otteeseen printtimedian rooli. Vaikkakin printtimedian jatkuvuudesta ja tulevaisuudesta on paljon epäilyksiä, pitävät asiakkaat sitä edelleen tärkeänä. He eivät koe, että digitaaliset kanavat voisivat korvata täysin painettua mediaa.

*”En voi kuvitella, että jättäisin printtiä pois, siitä tulee niin paljon palautetta.” (H4, 6.3.2026)*

*”Printin merkitys pienenee, mutta on vielä toistaiseksi tärkeä.” (H7, 11.3.2026)*

Eräs haastateltava mainitsi tärkeimmäksi yhteistyön syyksi Kaleva Media Pohjanmaan tarjoamat monipuoliset ratkaisut. Yhteistyön arvo ei koostu tällöin vain yksittäisestä ka-navasta tai palvelusta vaan monikanavaisesta ratkaisusta asiakkaan tarpeet huomioon ottaen. Tämä osoittaa, että asiakasarvo muodostuu monikanavaisesti ja Kaleva Media Pohjanmaan monipuolisen tarjonnan avulla, joissa eri kanavat täydentävät asiakkaiden

tavoitteisiin pääsyä. Tässä asiakas kokee toiminnallista arvoa, kun hän kokee ratkaisujen helpottavan hänen arkea.

*”Se työkalupakki mitä siellä on tarjolla...sieltä löytyy ratkaisuja eri tarpeisiin, paikallisista laajemmille alueille.” (H8, 12.3.2026)*

### 4.3 Luottamuksen kokeminen

Seuraavaksi tarkastellaan haastattelurungon kolmatta teemaa, joka liittyi luottamuksen kokemiseen organisaatiomuutoksen jälkeen. Luottamus on B2B-asiakassuhteessa keskeinen suhteen arvioinnin keino, sillä se vaikuttaa suoraan yhteistyön laatuun ja jatkuvuuteen (Ha, 2020). Pitkäaikainen luottamus rakentuu arvojen, tunteiden ja asenteiden vuorovaikutuksesta ja sen peruspilarit ovat lojaalius sekä arvostus asiakasta ja hänen toiveitaan kohtaan (Pentikäinen, 2014). Organisaatiomuutoksien ohella on tyypillistä, että luottamus voi joko heikentyä tai vahvistua. Tähän vaikuttaa se, millä tavalla muutos on näkynyt asiakkaille ja kuinka hyvin yritys on pystynyt pitämään luottamuksen tunteen.

Haastattelukysymyksissä haluttiin keskittyä siihen, miten luottamuksen kokeminen on mahdollisesti muuttunut fuusion myötä, millaisena kumppanina Kaleva Media Pohjanmaa koetaan ja mitä he voisivat tehdä paremmin, jotta luottamuksen tunne vahvistuisi. Luottamuksen kokemisen tuloksissa hyödynnettiin Grönroosin ja Tillmanin (2020, s. 67–68) neljän luottamuksen osatekijöiden kautta sekä McAllisterin (1995) luoman kognitiivisen ja affektiivisen luottamuksen teorian kautta. Kognitiivinen luottamus pohjautuu rationaalsiin arvoihin yrityksen luotettavuudesta ja kyvykkyydestä, kun taas affektiivinen luottamus on vuorovaikutuksen ja emotionaalisten siteiden kautta muodostuvaa (McAllister, 1995).

Aluksi haastateltavia pyydettiin kuvailemaan millaisena yhteistyökumppanina he kuvailevat Kaleva Media Pohjanmaata tällä hetkellä. Adjektiiveja tai kuvaelmia yrityksestä, joita korostui vastauksissa, olivat asiantunteva, palvelualtis, helposti lähestyttävä, neutraali, luotettava, ajan hermoilla oleva sekä uskottava ja tärkeä mainoskumppani.

*”Hyvä ja luotettava kumppani, joka hoitaa aina sen mitä on sovittu ja aikataulussa.” (H8, 12.3.2026)*

*”Asiantunteva, palvelualtis ja helposti lähestyttävä, ja sitten kuitenkin siitä alun epäilystä huolimatta semmoinen paikallinen.” (H2, 6.3.2026)*

Vastaukset korostavat järjestelmään perustuvan luottamuksen ilmenemistä, jossa luottamus on rakentunut pitkäaikaisten toimintatapojen ja sopimusten myötä. Yritys toimii tällöin odotusten ja sovittujen ehtojen mukaan (Grönroos & Tillman, 2020, s. 67–68).

#### **4.3.1 Fuusion vaikutus luottamukseen**

Seuraavana pyydettiin haastateltavia kuvailemaan, onko luottamuksen tunne muuttunut fuusion jälkeen. Aineistojen mukaan luottamus on säilynyt pääosin vakaana ja ennallaan. Aineistossa korostui affektiivisen luottamuksen (McAllister, 1995) merkitys etenkin henkilökohtaisten suhteiden myötä. Luottamuksen säilymisen kannalta tuttujen henkilöiden säilyminen koettiin tärkeäksi asiaksi.

*”(Luottamus) pysynyt aika samana...vähän jännitti alussa keiden kanssa yhteistyö jatkuu.” (H1, 5.3.2026)*

*”Siellä on edelleen tuttuja ihmisiä, joiden kanssa hommat toimii.” (H5, 9.3.2026)*

*”Oon tykännyt, että selkeä yhteyshenkilömalli säilyy... sama henkilö tietää mitä ollaan tehty ja mikä toimii ja mikä ei niin sitä pidän tosi tärkeänä.” (H9, 25.3.2026)*

Mielenkiintoisena havaintona osa koki luottamuksen vahvistuneen organisaatiomuutoksen myötä tulleiden muutosten jälkeen. Tämä liittyi esimerkiksi parempaan asiakas-kontaktiin, asiakasymmärrykseen sekä vaihtuneeseen yhteyshenkilöön. Tämä korostaa persoonallisuuteen perustuvaa luottamusta, jossa yksilöillä on taipumut luottaa yhteishenkilöihin ja heidän asiantuntijuuteen (Grönroos & Tillmann, 2020, s. 67–68).

*”Asiakaskontakti ja tän (uuden) yhteyshenkilön ammattitaidon jälkeen niin se (luottamus) on parempi.” (H4, 6.3.2026)*

Muutamilla asiakkailla ei muuttunut yhteyshenkilö muutoksessa. Tämän huomasi vastauksissa niin, että heillä oli vähemmän mielipiteitä organisaatiomuutoksesta. Heidän mukaansa suhde ja luottamus olivat säilyneet lähes ennallaan.

*”Kun yhteyshenkilöt on samat, niin ei se ole muuttunut.” (H8, 12.3.2026)*

*”Jos yhteyshenkilö ois vaihtunu nii sitten se luottamus pitäis rakentaa uudelleen.” (H7, 11.3.2026)*

Haastateltavien kertomukset osoittavat, että luottamuksen tunne on säilynyt organisaatiomuutoksesta huolimatta pääosin samana. Tämä viittaa siihen, että luottamus asiakassuhteissa rakentuu useimmiten monien vuosien kokemuksista, jolloin yksittäinen organisaatiomuutos ei todennäköisesti heikennä sitä. Grönroosin ja Tillmanin (2020, s. 67–68) mainitsemasta prosessiin perustuvan luottamuksen näkökulmasta luottamus asiakassuhteelle on syntynyt ajan myötä toistuvien ja positiivisten kokemusten kautta. Tulokset osoittavat, että luottamus B2B-asiakassuhteessa on monitasoista, jossa yhdistyvät kokemukset vuorovaikutuksesta sekä henkilökohtaisista suhteista ja myös rationaaliset eli järkeen perustuvat arviot yrityksen toiminnasta.

#### **4.3.2 Luottamus asiakassuhteessa**

Luottamuksen näkymistä arjen yhteistyössä tarkasteltiin, jotta voidaan ymmärtää paremmin, miten luottamus konkretisoituu käytännössä. Aiemmassa kysymyksessä selvisi, että luottamus oli säilynyt pääosin vakaana, mutta tämä kysymys auttoi ymmärtämään, näkyykö se jollain tavalla päivittäisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa.

Richardin ja muiden (2007) mukaan luottamus ja viestinnän laatu ovat keskeisiä mittareita B2B-asiakassuhteen vahvuuden arvioinnissa. Avoin ja rehellinen viestintä, yhteistyön sujuvuus sekä varmuus siitä, että sovitut asiat hoidetaan, korostuivat vastauksissa.

Nämä ovat B2B-asiakassuhteessa yksiä tärkeimpiä peruspilareita, joka viittaa vahvaan luottamuksen tasoon.

*”Avoin viestintä (fuusiosta) toi sitä luottamuksen tunnetta, että pidettiin ajantasalla, että mitä tää käytännössä tarkoittaa ja mikä muuttuu ja millä tavalla.” (H9, 25.3.2026)*

*”Semmosta varmistelua ei tarvitse enää tehdä, että onko sovitut asiat kunnossa” (H4, 6.3.2026)*

*”Totta kai näissä joskus on tapahtunut virheitä...kaikki on aina hoidettu tosi niin kuin asiallisesti ja hyvitetty tai korjattu...että se luottamus on sen takia vahvaa.” (H1, 5.3.2026)*

Tämä kuvastaa kognitiivista luottamusta (Mc Allister, 1995), jossa asiakas pystyy luottamaan yrityksen toimintavarmuuteen sekä osaamiseen. H1:n esimerkki virhetilanteiden sujuvasta hoitamisesta osoittaa sen, ettei luottamus perustu vain virheettömyyteen, vaan miten asiat pystytään hoitamaan.

Keskusteluissa vahvana teemana arjessa näkyvästä luottamuksesta oli Kaleva Media Pohjanmaan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen avoimuus ja helppous. Tämä korostaa affektiivisen luottamuksen luonnetta, jossa luottamus on rakentunut vuorovaikutuksen ja koetun yhteistyösuhteen laadun kautta (McAllister, 1995). Luottamus korostuu asiakkaille mutkattomana viestintänä ja avoimuutena.

*”Helppo lähestyä ja tietää kehen olla yhteydessä”. (H8, 12.3.2026)*

*”Viestintä on suoraa ja avointa ja yhteistyö helppoa.” (H2, 6.3.2026)*

Muutamassa haastattelussa korostui myös henkilökohtaisten suhteiden merkitys luottamuksen tukena. Näissä nostettiin esiin se, että yhteyshenkilön vaihtumisella on ollut positiivinen merkitys asiakassuhteen kannalta. Tämä tukee käsitystä siitä, että luottamus rakentuu vahvasti myös yksilötasolla organisaatiotason lisäksi, sillä henkilökohtaiset kokemukset voivat suuresti vaikuttaa suhteen laatuun.

### 4.3.3 Luottamuksen kehittäminen

Luottamukseen parantamiseen liittyvissä tuloksissa ilmeni luottamuksen olevan vahvalla tasolla, mutta vastaajat tunnistivat kuitenkin muutamia kehityskohteita. Merkittävää oli, etteivät nämä liittyneet perustavanlaatuisiin ongelmiin vaan enemmänkin luottamuksen hienosäätöön ja vahvistamiseen pidemmällä aikavälillä. Ensinnäkin myyntiaikataulujen viestinnän avoimuuteen ja ennakoitavuuteen toivottiin parannusta. Tällä tarkoitettiin erityisesti aikatauluihin ja toimintamalleihin liittyviä pelisääntöjä.

*”Ehkä sillain niinku semmonen tietynlainen avoimuus isojen aikataulujen ja muiden osalta, että koska tietyt myynnit avautuu tietyille kalenterivuosille niin se olisi ollut semmoinen kehitys.” (H1, 5.3.2026)*

Samantyyllisesti myös muutostilanteisiin liittyvä viestintä nähtiin kehityskohteena. Muutoksen aiheuttama epävarmuus yrityksen sisällä oli huokunut myös asiakkaille. Haastateltava 2 kuvaili tätä seuraavasti:

*”Kyllähän se on niiku sitten se organisaation oma sisäinen muutosviestintä, niinku että kuinka paljon se peilautuu sitten myös ulkopuolelle asiakkaille niin se on iso haaste siellä.” (H2, 6.3.2026)*

Edelliset havainnot viittaavat siihen, että luottamus rakentuu heillä vahvasti ennakoitavuuden ja läpinäkyvyyden myötä. Epävarmuus aikatauluista tai epäselvyys yrityksen viestinnässä voi heikentää asiakkaan kokemaa luottoa suhteeseen.

Haastateltava 3 nosti esille myös sen, että toivoo lehden olevan kiinnostuneita heidän asioistaan. Hän kokee sen johdannaista siihen, että jos heistä ei yrityksenä kirjoiteta lehteen asioita, niin se madaltaa kynnystä ostaa mainospaikkoja. Asiakkaalle voi tulla tunne, että he käyttävät rahaa mainostamiseen, mutta vastineeksi eivät saada sisällöllistä näkyvyyttä. Vaikka lehden toimituksellinen ja kaupallinen puoli ovatkin erillisiä niin asiakas kokee niillä silti olevan merkittävä vaikutus toisiinsa. Haastateltava 6 toivoi, että

olisi mukava päästä tutustumaan uuteen yhteyshenkilöön, mikä nähtäisiin luottamusta lisäävänä tekijänä.

Keskeinen kriittinen teema tässä aiheessa liittyi paikallisuuden sekä henkilökohtaisen palvelun pysymiseen. Osa asiakkaista toi esiin huolensa siitä, että mahdollinen etäännyminen Pohjanmaan alueesta voi heikentää luottamusta jatkossa. Eräs haastateltava korosti, että luottamusta tulisi aktiivisesti vahvistaa osoittamalla sitoutuneisuutta paikalliseen ympäristöön.

*"Toivottavasti pitävät vahvana tämän alueen...ettei kaikki valu pois." (H5, 9.3.2026)*

Organisaatiomuutoksen myötä on syntynyt selkeästi jonkin verran negatiivisia mielikuvia paikallisen läsnäolon heikentymisestä. Tässä toivottiin, että yritys pysyisi silti aktiivisena ja näkyvillä paikallisesti, ja osoittamalla, että yhteistyö erilaisten toimijoiden kanssa jatkuu omistuspohjan muutoksesta huolimatta. Tässä vastauksessa luottamus näyttäyty vastaajalle ei pelkkänä operatiivisena yhteistyönä vaan myös yrityksen keskeisenä roolina paikallisissa verkostoissa.

Tärkeänä vastauksissa koettiin myös paikallinen aktiivisuus ja lisäarvon tuottaminen. Näissä koettiin, että luottamusta voidaan vahvistaa parantamalla yhteistyötä edelleen ja tarjoamalla enemmän arvoa tuottavia palveluita. Tämä on johdannainen suoraa asiakasarvon kokemiseen: mitä enemmän hän kokee saavansa konkreettisia hyötyjä tai uudenlaisia ideoita, sitä vahvemaksi myös luottamus rakentuu.

*"Tietysti ne luovat ratkaisut, jos niitä tulee hyviä ehdotuksia niin se varmasti lisää keskeistä kaupankäyntiä." (H8, 12.3.2026)*

#### 4.4 Yhteenveto tuloksista

Tämä alaluku esittelee yhteenvedon aiemmin esitellyistä tutkimuksen tuloksista. Nämä havainnollistetaan taulukkoina kolmen teeman pohjalta.

Ensimmäisessä teemassa oli tavoitteena ymmärtää, miten Kaleva Median fuusio vaikutti asiakkaiden kokemukseen asiakassuhteesta. Tuloksista asiakassuhteen muutoksien osalta suurimmalla osalla asiakassuhde on säilynyt pääosin ennallaan, vaikka jotain käytännön muutoksia on kuitenkin tapahtunut. Yleisin konkreettinen esiin noussut muutos liittyi yhteyshenkilön vaihtumiseen, mikä on tyypillinen ja jopa odotettu seuraus organisaatiomuutoksissa. Toimeksiantajayritys joutui nimittäin myös muutosneuvottelujen piiriin fuusion yhteydessä, ja työntekijöitä jouduttiin irtisanoa. Tästä huolimatta asiakassuhteiden uudet yhteyshenkilöt on otettu hyvin vastaan. Palveluiden ja yhteistyön käytännön muutoksissa huomattiin erityisesti muutosta järjestelmiin ja uusiin digitaalisiin palveluihin. Lähes kaikki kokivat nämä muutokset nykyaikaistumisena ja hyvänä kehityksenä.

Kokonaisuutta tarkastellessa haastateltavien kokemuksen näkökulmasta fuusio ei ole suuresti muuttanut suhteen päivittäistä toimintaa, vaan yhteistyön peruselementit sekä palvelun taso ovat säilyneet samanlaisina. Jokainen yhdeksästä asiakasyrityksestä oli säilynyt Kaleva Media Pohjanmaan asiakkaana fuusion jälkeen. Tällöin voidaan todeta, että asiakkaat ovat kokeneet edelleen palvelun hyväksi pysyessään muutoksesta huolimatta saman palveluntarjoajan asiakkaina (Juuti ja muut, 2012, s. 133–134). Taulukossa 4 on luotu keskeisimmät havainnot analyysirungoksi ensimmäisen teeman eli fuusion vaikutuksista B2B-asiakassuhteeseen.

**Taulukko 4** Sisällönanalyysin yhteenveto vaikutuksista asiakassuhteeseen.

<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>	<b>Yhdistävä luokka</b>
Epävarmuus Pelko Negatiivinen Positiivinen	Muutoksen alkuvaiheen kokemukset	Muutoksen kokeminen asiakassuhteessa	Vaikutukset asiakassuhteeseen fuusion jälkeen
Nopea muutos Sekavuus mainosilmoituksissa Uudet järjestelmät	Muutoksen haasteet		
Huoli paikallisuudesta Asioiden siirtyminen pois alueelta Kaukainen omistus Tunnetun brändin syrjäytyminen	Paikallisuuden merkitys	Vaikutukset asiakassuhteen merkitykseen	
Media-alan murros Printtilehden vaikeus Tilaaajamäärien väheneminen Toimintatapojen säilyminen	Toimintaympäristön muutokset		
Laajempi näkyvyys Uusia mahdollisuuksia Iso toimija media-alalla	Muutoksen tuomat mahdollisuudet	Vaikutukset asiakassuhteen kehittymiseen	
Uudet tuotteet Korvaavat palveluntarjoajat Helppokäyttöisyys Hintojen nousu	Tarjonnan muutokset		
Yhteyshenkilön vaihtuminen Henkilöstön epätietoisuus Luottamus	Yhteyshenkilörokkene	Henkilösuhteiden rooli muutoksessa	
Suhteen syventäminen Asiakkaan kuunteleminen Helposti lähestyttävyyys Asiakaspalveluhenkisyyys Viestinnän tärkeys Ammattitaito Asiantuntijuus	Vuorovaikutus		

Toisen teeman osalta tutkimustulokset osoittavat, että asiakasarvon kokeminen muodostuu vahvimmin toiminnallisen, emotionaalisen ja symbolisen arvon ulottuvuuksista. Lisäksi korostui strategisten merkityksien havainnot. Asiakkaat kokevat arvoa siitä, että yhteistyö on sujuvaa ja tuottaa konkreettisia hyötyjä heille asiakassuhteessa, mikä kuvaa toiminnallisen arvon ulottuvuutta. Emotionaalisesta arvosta korostui positiiviset tunteet yhteistyöstä ja yhteyshenkilön kautta tullut turvallisuuden ja luottamuksen tunne. Paikallisuus ja vahva alueellinen asema Pohjanmaalla tuovat merkittävää symbolista arvoa. Taloudellisen arvon arviointi koettiin haastavaksi kampanjoiden mittaamisen hankaluuden vuoksi sekä rahallisten resurssien vuoksi. Arvo ei ole tässä ihan selkeää, että saako asiakas rahalleen vastinetta. Strategisen merkityksen pohjalta taas nousivat havainnot sitoutumisesta ja yhteistyön kehittämisestä. Taulukossa 5 on koottu analyysirunko toisen teeman eli asiakkaan kokeman arvon merkityksien keskeisimmistä tuloksista.

**Taulukko 5** Sisällönanalyysin yhteenveto asiakkaan kokeman arvon merkityksistä.

<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Pääloukka</b>	<b>Yhdistävä luokka</b>
Ammattitaito Vaivattomuus Aikataulut Luotettavuus Joustavuus Myyntinäkökulmat	Yhteistyön ominaisuudet	Toiminnallinen arvo	Asiakkaan kokemaa arvoa
Tavoitettavuus Tunnettuus Monikanavainen viestintä Selkeät prosessit Toiminnan tehostuminen Laajat mediat Vaikuttavuus	Konkreettiset hyödyt		
Avoimuus Kuunteleminen Palvelun ajantasaisuus Asiantuntijuus Palautteeseen reagoiminen Nopea viestintä Tiivis yhteistyö Henkilökohtaisuus	Vuorovaikutuksen laatu	Emotionaalinen arvo	
Tuotteiden kohdentaminen tavoitteiden mukaan	Mittaaminen ja arviointi	Taloudellinen arvo	

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka	Yhdistävä luokka
Tuloksien hankala mittaaminen Digikampanjoiden mitattavuus			
Raha Materiaalien lähetykset Deadlinet Aika/Palaverit	Yhteistyön vaatimat resurssit		
Alueen merkittävin media Paikallisuus Alueellinen näkyvyys Kaiken ikäisten tavoittaminen Vahva mainoskumppani Alueen elinvoiman kehittäminen	Markkina-asema ja näkyvyys	Symbolinen arvo	
Tavoitteiden edistäminen Pitkäaikainen yhteistyö Tarpeiden tunnistaminen Pitkän aikavälin tavoitteet	Sitoutuminen	Strateginen merkitys	
Uudet ideat Asiakasymmärrys Tiiviimpi yhteistyö Datan jälkiraportointi	Yhteistyön kehittäminen		

Kolmannen teeman tutkimustulokset jaoteltiin luottamuksen perustaan, joita kuvattiin kumppanista ilmenneillä ominaisuuksilla, luottamuksen ilmenemiseen toimivuuden, vahvuuden ja haavoittuvuuden kautta sekä vahvistamiseen eli luottamuksen kehittämisen keinoihin. Yhteenvetona tarkasteltuna tulokset kolmannen teeman osalta osoittavat, että luottamuksen kokemisen kehittämistarpeet liittyvät etenkin viestinnän selkeyteen, läsnäolon vahvistamiseen paikallisesti sekä yhteistyön aktiivisuuden lisäämiseen. Taulukossa 6 on koottu analyysirunko kolmannen teeman eli luottamuksen kokemisen tuloksista.

**Taulukko 6** Sisällönanalyysin yhteenveto luottamuksen kokemuksesta.

<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>	<b>Yhdistävä luokka</b>
Jatkuvasti kehittyvä Asiantunteva Palvelualtis Paikallinen Monipuolinen Neutraali Luotettava Yhteistyökykyinen Tärkeä Uskottava Helposti lähestyttävä	Kumppanin ominaisuudet	Luottamuksen perusta	Luottamuksen kokeminen muutoksen jälkeen
Asiat hoidetaan Virheet korjataan Ongelmanratkaisut Avoin viestintä Ammattitaito Nykyaikaiset järjestelmät Sujuva yhteistyö	Toimivuus	Luottamuksen ilmeneminen	
Monet muutokset lähivuosina Sisäinen viestintä Paikallisuuden vähentyminen	Haavoittuvuus		
Henkilökohtainen palvelu Pitkäaikainen toimija Yhteyshenkilön rooli	Vahvuus		
Ennakoiva viestintä Varauksien aikataulut Yhteistyön lisääminen Näkyvillä oleminen paikallisesti	Kehittämisen keinot	Luottamuksen vahvistaminen	

## 5 Johtopäätökset

Tutkimuksen viimeisessä osassa esitellään johtopäätökset. Johtopäätöksissä vastataan tutkimuksen tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tavoitteisiin. Ensimmäisessä alaluvussa (5.1) esitellään keskeiset johtopäätökset ja seuraavana (5.2) tuloksista sekä johtopäätöksistä luodut kehitysideat toimeksiantajalle. Kolmannessa alaluvussa (5.3) luodaan tutkimukselle jatkotutkimusehdotuksia samasta aihealueesta ja arvioidaan tutkimuksen rajoituksia. Viimeisenä (5.4) kerrotaan tekoälyn hyödyntämisestä tässä tutkimuksessa.

### 5.1 Keskeiset johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, *miten Kaleva Media Pohjanmaa voi luoda arvoa muutostilanteessa ja miten yritysasiakkaat kokevat asiakassuhteen arvon ja luottamuksen fuusioitumisen jälkeen*. Tutkimukselle oli asetettu kolme tavoitetta, joiden myötä pyrittiin vastaamaan tutkimuksen tarkoitukseen. Tavoitteiden saavuttamista ohjasi tutkimuksen teoreettinen sekä empiirinen osuus.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli luoda kirjallisuuskatsauksen pohjalta teoreettinen ymmärrys organisaatiomuutoksista B2B-asiakassuhteissa, arvon luomisesta, asiakkaan kokemasta arvosta sekä luottamuksen muodostumisesta. Tämä tavoite saavutettiin tutkimalla aiempaa kirjallisuutta, tutkimuksia ja asiantuntijoiden artikkeleita aihepiiriin liittyvistä teoksista. Teoreettisesta osuudesta saatiin selville, että organisaatiomuutokset muuttavat B2B-asiakassuhteiden luonnetta väistämättä, sillä muutos laittaa asiakkaan uudelleenarviomaan asiakassuhdetta. Asiakasarvon syntymiseen vaikuttavat asiakkaan subjektiivinen kokemus hyötyjen ja uhrausten suhteesta (Kuusela & Rintamäki, 2002, s. 36). Arvonluonti taasen tapahtuu yhteisenä prosessina, jossa asiakas ja yritys tuottavat yhdessä arvoa vuorovaikutuksen kautta (Lusch ja muut, 2010). Arvon ulottuvuuksien kautta saatiin muodostettua selkeä ymmärrys, mistä pilareista yritysasiakkaiden kokema arvo syntyy (Ojanperä ja muut, 2023, s. 94; Rintamäki ja muut, 2007). Organisaatiomuutoksen todettiin haastavan myös luottamuksen säilymistä, sillä tämä

lisää epävarmuutta ja näin voi horjuttaa aiemmin luotuja käsityksiä yrityksen kyvykkyydestä (Ha, 2020). Teorian perusteella voidaan todeta onnistuneen arvonluonnin vahvistavan luottamusta, kun taas luottamus luo pohjan ja mahdollisuuden arvon muodostumiselle. Teoreettisia löydöksiä yhdistelemällä saatiin luotua kokonaiskuva aiheen teoreettisesta pohjasta ja luotiin teoreettinen viitekehys kuvaamaan tutkimuksen kannalta keskeisten käsitteiden välistä suhdetta (kuvio 3).

Tutkimuksen empiirisessä osiossa vastattiin tavoitteisiin kaksi ja kolme. Toisena tavoitteena oli syventyä toimeksiantajan yritysasiakkaiden kokemuksiin. Tässä haluttiin lisätä ymmärrystä heidän kokemuksista asiakassuhteen arvoa, toimivuutta ja luottamusta toimeksiantajayritystä kohtaan organisaatiomuutoksen jälkeen. Empiirinen aineisto saatiin kerättyä yhdeksän yksilöhaastattelun avulla. Näiden aineistojen sekä teoreettisen viitekehysten yhteenvedolla saatiin koottua ymmärrys tähän tavoitteeseen.

Empiirisen osion tuloksista ilmeni asiakassuhteen toimivuuden säilyneen suhteellisen samana fuusiosta huolimatta. Fuusion ei oltu huomattu heikentävän yhteistyön sujuvuutta vaan se koetaan edelleen vaivattomaksi. Asiakkaiden kokemuksissa yhteystyötä painotui edelleen sujuva ja helppo vuorovaikutus, luottamus ja asiantuntevuus. Monet haastateltavista olivat kokeneet fuusion mahdollisuutena liiketoiminnan kasvun näkökulmasta ja palveluiden kehittymisen kannalta, joka onkin fuusioiden tavoite (Alhenawi & Stilwell, 2019, s. 354). Media-alalla vaikuttavan murroksen vuoksi muutos ei tullut yllätyksenä monelle. Kääntöpuolena fuusion vaikutuksista ilmeni etenkin alkuvaiheessa asiakkaiden huoli ja epävarmuus paikallisuuden säilyvyydestä sekä yhteyshenkilöiden muutoksesta. Paikallisuus ja paikallinen palvelu oli kriittinen tekijä tuloksissa ja näin ollen se koettiin erittäin tärkeänä arvonluojana. Luottamuksen osalta tulokset osoittivat luottamuksen tason säilyneen ennallaan. Henkilökohtaisen yhteyshenkilön rooli nähtiin erittäin tärkeänä osana luottamuksen tukemisessa. Näin ollen tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että fuusio ei yksinään vaikuttanut negatiivisesti asiakassuhteeseen, mutta se paljasti tekijöitä, jotka ovat asiakkaiden kokemusten mukaan keskeisiä tekijöitä asiakasarvon ja luottamuksen vahvistamisessa jatkossa.

Kolmas tavoite oli luoda kahden edellisen tavoitteen pohjalta ymmärrys, miten arvonluonti näkyy toimeksiantajan ja asiakkaan välisessä yhteistyössä fuusion jälkeen sekä millaiset tekijät vahvistavat asiakkaan kokeman arvon muodostumista. Lisäksi haluttiin luoda kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Tämä tavoite saavutettiin tutkimusten tulokset-osiossa yhdistelemällä aiemmasta kirjallisuudesta saatua tietoa kerättyyn aineistoon ja niistä tehtyihin tutkimustuloksiin.

Yhtenä keskeisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatiomuutokset yrityksissä eivät automaattisesti heikennä B2B-asiakassuhdetta. Tätä tukee etenkin yhteistyön keskeisten toimintatapojen ja elementtien säilyminen samanlaisena kuin ennen muutosta. Ha:n (2020) mukaan vahva luottamussuhde asiakassuhteessa vähentää asiakkaan kokemaa epävarmuutta ja riskin tunnetta. Empiriassa kerätyn aineiston pohjalta voidaan todeta, että haastateltavien kokemaa yhteistyön toimivuus sekä luottamus ovat säilyneet pääosin ennallaan. Tutkimuksessa korostui se, että jokaisen asiakassuhteen yhteistyö oli ollut pitkäaikaista ja suhteisiin oli rakentunut vakaa pohja vakiintuneiden toimintatapojen sekä aikaisempien positiivisten kokemusten ja luotettavan yhteistyön avulla. Näin ollen yksittäinen muutos organisaatorakenteeseen ei muuta suhteita merkittävästi.

Tämä tutkimus vahvisti teoreettista näkemystä asiakasarvon muodostumisesta. Asiakasarvo muodostuu asiakkaiden kokemusten ja käytännön toimenpiteiden kautta, eikä pelkästään yrityksen tarjonnan myötä (Grönroos & Tillman, 2009, s. 82). Yhteistyön arvo näyttäytyi erityisesti yhteistyössä ilmenevinä konkreettisina hyötyinä (Grönroos, 2011; Vargo & Luch, 2004). Näitä olivat laajan paikallisen näkyvyyden ja tavoittavuuden saaminen sekä sujuva palvelu. Tutkimuksen aineistossa nousi esiin myös arvoa heikentäviä tekijöitä, joita olivat esimerkiksi muutoksen luoma epävarmuus ja huoli paikallisuuden poistumisesta. Tulokset osoittivat, että asiakasarvon mittaaminen ja arviointi voi olla haastavaa. Tämä johtuu arvon kokemuksellisesta ja subjektiivisesta luonteesta (Gummerus, 2013; Yrjölä 2015). Arvonluonnin näkökulmasta huomattiin, että arvonluonti ei ole ainoastaan yhteistyön lisäämistä, vaan ymmärrystä ja tasapainoa asiakkaiden omien

tarpeiden sekä resurssien välillä. Arvonluonti edellyttää Kaleva Media Pohjanmaan kykyä tunnistaa yritysasiakkaidensa yksilölliset tarpeet ja huomioida ne toiminnan mukauttamisessa.

Tutkimuksessa havaittiin luottamuksen rakentuvan arjessa jo valmiiksi toimivista toimintatavoista. Johtopäätöksenä voidaankin todeta asiakkaiden luottavan yritykseen edelleen. Haastatteluissa luottamus nähtiin konkreettisina tekoina, joita asiakassuhteessa ilmenee. Luottamus koettiin rakentuvan erityisesti silloin kun yhteistyö on sujuvaa, sovitut asiat hoidetaan ongelmitta ja mahdollisesti ongelmatilanteet tai virheet ratkaistaan nopeasti. Tuloksissa korostui myös yhteyshenkilön rooli luottamuksen muodostumisessa, jolloin luottamus kohdistuu erityisesti myös yritystä edustavaan henkilöön. Luottamus toimiikin sosiaalisten suhteiden pohjana, joka mahdollistaa onnistuneen vuorovaikutuksen ja yhteistyön (Harisalo & Miettinen, 2010). Täten vuorovaikutuksen laatu voidaan todeta olevan keskeinen tekijä luottamuksen ylläpitämisessä asiakassuhteessa tapahtuneen muutoksen jälkeen.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Kaleva Media Pohjanmaa on onnistunut toimillaan säilyttämään asiakassuhteen laadun fuusiosta huolimatta. Asiakkaiden kokemukset viittaavat siihen, että esimerkiksi toimiva yhteistyö, luottamus, vuorovaikutus ja ammattitaito ovat pysyneet vahvana arvoa luovina tekijöinä. Tulokset antavat vahvistusta sille, että merkittäviä ongelmakohtia asiakassuhteissa ei ole ilmennyt, vaikka muutoksia suhteisiin on jouduttu tekemään. Voidaan todeta, että Kaleva Media Pohjanmaa on toteuttanut organisaatiomuutoksen huomioiden B2B-asiakassuhteet. Yritys on pystynyt säilyttämään asiakkaille merkityksellisenä koetun yhteistyön ja luottamuksen peruspilarit, sekä luomaan arvoa muuttuneessa toimintaympäristössä.

## **5.2 Kehitysideat**

Haastatteluaineiston perusteella ei löytynyt kriittisiä kehityskohteita, vaan enemmänkin hienosäätöä liittyen arvon konkretisoitumiseen, lisäarvon tuottamiseen sekä

asiakassuhteen syventämiseen. Haastatteluissa ilmenneet kehitysideat olivat monet sellaisia, joita yritys jo tekee hyvin ja joita asiakkaat arvostavat. Kehitysehdotuksia asiakassuhteen arvon ja luottamuksen parantamiseen oli täten hankalampi luoda. Seuraavaksi esitellään kuitenkin muutama kehitysehdotus Kaleva Media Pohjanmaan B2B-asiakassuhteiden kehittämiseksi, joiden avulla yritys voi vahvistaa asiakkaan kokeman arvon luomista sekä luottamusta uudessa toimintaympäristössä.

Tutkimuksessa keskeisenä esiin nousseet paikallisuus, näkyvyys, yhteyshenkilöt, markkinointi ja tiedonkulku ovat kuitenkin asioita, joita Kaleva Media Pohjanmaan on tärkeää pitää mielessä suunnitellessaan ja toteuttaessaan yhteyttä jatkossa. Tutkimuksen perusteella paikallisuus nähdään edelleen keskeisenä arvoa ja luottamusta määrittelevänä tekijänä. Organisaatiomuutoksen myötä asiakkaille on herännyt huoli paikallisuuden merkityksestä ja mahdollisesta heikkenemisestä. Kehitysehdotuksena Kaleva Media Pohjanmaan tulisi aktiivisesti olla esillä uudella brändillä ja vahvistaa näkyvyyttään uutena toimijana alueella. Lisäksi heidän tulisi tavoitella paikallisten toimijoiden luottamusta, joka on hieman heikentynyt fuusion myötä. Tässä näkyvyys uudella brändillä on erityisen tärkeää. Aktiivisuus alueen tapahtumissa, ylläpito paikallisiin kontakteihin ja selkeä viestiminen paikallisen toiminnan jatkuvuudesta edistäisivät tätä. Voidaan todeta, että paikallisen läsnäolon ja näkyvyyden vahvistamista on korostettava muutosten tapahtuessa entistä enemmän. Tällä tavalla voidaan vahvistaa asiakkaiden kokemusta paikallisuuden merkityksen säilymisestä, ja että Kaleva Media Pohjanmaa on edelleen lähellä heidän toimintaansa ja haluaa kehittää nimenomaan paikallista palvelua.

Henkilökohtaisen yhteyshenkilön rooli nähtiin tärkeänä osana asiakassuhdetta. Haastattavista neljä, joilla yhteyshenkilö oli muuttunut, olivat kokeneet muutoksen positiivisena. Vain yksi asiakasyritys ei vielä tuntenut uutta yhteyshenkilöään, jonka vuoksi koki yhteyshenkilön muutoksen vielä neutraalina, eikä positiivisena. Erityisesti muutostilanteissa tulee ottaa huomioon, että asiakas pääsee tutustumaan uuteen yhteyshenkilöön. Kaleva Media Pohjanmaan yhteistyön toimintatapa on selkeästi hyvin henkilöitynyttä, joten B2B-asiakassuhteen välistä vuorovaikutusta olisi hyvä tiivistää entisestään.

Yhteyshenkilöllä on täten vastuu luottamuksen kantajana yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakkaan on tärkeä päästä tutustumaan ja luomaan yhteyttä asiakassuhteessaan, jonka myötä suhde voi syventyä ja luottamus uuteen yhteyshenkilöön kasvaa. Näin ollen arvonaluonti edellyttää ihmisten vuorovaikutusta ja emotionaalisten tarpeiden huomioimista (Vahtola, 2020, s. 62).

Osa yritysasiakkaista toivoi luovia ratkaisuja ja aktiivisempaa ideointia markkinointiin. Fuusion ja siitä johtuvan organisaation laajentumisen myötä palveluntarjonta on laajentunut. Tämä edesauttaa monipuolisten ratkaisujen myymisen. Näin Kaleva Media Pohjanmaa pystyy vahvistamaan rooliaan asiantuntevana kumppanina tarjoamalla proaktiivisesti erilaisia innovatiivisia ratkaisuja sekä korostaa asiakkaan kokemaa arvoa.

Viimeinen kehitysidea liittyy mainoskampanjoiden jälkiraportointiin. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että saadun tiedon määrä kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa (Vahtola, 2020, s.59–60). Haastatteluaineiston pohjalta voidaan sanoa, että arvoa voidaan tuottaa enemmän, jos kampanjoiden dataan ja sen myynnillisiin vaikutuksiin pystyttäisiin perehtymään paremmin. Tuloksista ilmeni, että Kaleva Media Pohjanmaan kampanjoiden raportointi jää hieman varjoon, eikä näin luo tarpeeksi arvoa kampanjojen onnistumisesta. Riittävän tiedonkulun kautta saataisiin luotua asiakkaille lisäarvoa tukien positiivisesti asiakkaan päätöksentekoa jatkon kannalta.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkielman tavoitteet saavutettiin onnistuneesti, mutta tutkimuksesta löydettiin myös muutamia rajoitteita. Tutkimuksen rajoitteita pohtiessa, tutkijalla nousi esiin ajatus yksilöhaastattelun toteutukseen liittyen. Haastatteluissa on otettava huomioon, etteivät vastaukset olisi liian positiivissävytteisiä ja sosiaalisesti hyväksyttäviä, vaan että haastattelussa saadaan rehellinen vastaus ilmi (Puusa ja muut, 2020, luku 9). Haastateltavien ollessa toimeksiantajayrityksen asiakkaita, voi haastateltava helposti vastata positiivisesti aiheeseen liittyen. Moni haastateltava kuitenkin mainitsi, että he voisivat kertoa samat

asiat täysin julkisesti, eikä niissä ole mitään salattavaa. Tutkimuksen anonymiteetti edesauttaa kuitenkin vastausten säilymistä tunnistamattomana ulkopuolisen silmin. Haastattelut ovat vuorovaikutteisia tilanteita, jolloin haastateltavan ja haastattelijan keskinäinen vuorovaikutus vaikuttavat toisiinsa (Puusa ja muut, 2020, luku 9). Näin ollen haastattelun etenemisessä otettiin huomioon myös se, ettei tutkija tai kysymykset ohjaa vastauksia. Tämän tutkimuksen vastauksissa korostui niin positiiviset kuin negatiiviset huomiot. Haastattelutilanne saatiin näin ollen luotua turvallinen tila, jossa puhua aiheesta avoimesti.

Tutkija pohti myös puhelinhaastattelun positiivisia ja negatiivisia puolia. Puhelinhaastattelussa heikkoutena on non-verbaalisen viestinnän puuttuminen, jolloin haastateltavan ilmeitä ja eleitä ei näe. Tällöin haastateltavan tunnetta on haastavampi tulkita ja vuorovaikutus voi jäädä helposti vain pintatasolle. Toisaalta puhelinhaastattelu lisää avoimuutta ja vähentää sosiaalista painetta. Haastateltavan voi olla helpompi antaa suoria ja selkeitä vastauksia, kun kasvot eivät ole nähtävissä. Tämä aineistonkeruutapa nähtiin kuitenkin sopivaksi tähän tutkimukseen sen joustavuuden ja tehokkuuden vuoksi. Haastateltaville annettiin mahdollisuus myös valita Teams-tapaaminen, mutta puhelu koettiin toimivammaksi ajallisten järjestelyjen vuoksi. Puhelinhaastattelun uskottiin myös laskevan haastatteluun osallistumisen kynnystä.

Toisena rajoitteena voidaan nähdä haastateltavien määrä. Suurempi otos haastateltavia olisi varmasti tarjonnut monipuolisempia vastauksia, sekä myös vahvistanut työstä nousseita väitteitä. Yhdeksän haastattelun aineistoa pidettiin tässä työssä kuitenkin riittävänä, sillä samojen näkökulmien toistumista havaittiin vastauksissa toistuvasti. Lisäksi tutkija pohti haastattelukysymysten tarkempaa määrittelyä, jolloin olisi voitu päästä syvemmälle yksittäisiin huomioihin fuusion vaikutuksista. Toisaalta vastauksissa onnistuttiin saamaan laaja näkemys haastateltavien kokemuksista muutoksia kohtaan sekä niiden vaikutuksista.

Kolmantena rajoituksena voidaan nähdä tutkijan positio toimeksiantajan entisenä työntekijänä. Tutkijalla oli ennen tutkimusta ennakkokäsityksiä tapahtuneesta organisatiomuutoksesta sekä sen vaikutuksista esimerkiksi henkilöstön muutoksiin. Ennakkokäsitykset sekä tiedostamattomat oletukset voivat mahdollisesti heijastua tulkittaessa aineistoa. Tutkija ei kuitenkaan ollut kokemusta siitä, miten muutos on vaikuttanut asiakassuhteisiin ja miten asiakkaat ovat ottaneet muutoksen vastaan. Lisäksi objektiivisuuden näkökulmasta tutkimuksessa voi olla riski, että tuttu toimeksiantaja halutaan esittää ainoastaan positiivisessa valossa. Tutkija haluaa kuitenkin korostaa, että näkökulmia ja aineistoa on analysoitu läpinäkyvästi, että kriittisesti. Esimerkiksi haastatteluaineistojen suorat sitaatit vähentävät ennako-oletusten vaikutusta tuloksiin. Kokonaisuutena tutkija koki, että entinen työsuhte loi vahvuutta tutkimusongelman syvälliseen ymmärtämiseen, aitoon haluun toteuttaa työ toimeksiantajalle sekä loi mielenkiintoa työn toteutusta kohtaan.

Tämän pro gradu -tutkielman pohjalta olisi mielenkiintoista tutkia, miten asiakasarvo ja luottamus ovat kehittyneet pidemmällä aikavälillä. Tämä tutkimus toteutettiin tämänhetkisenä tilannekuvana, kun muutos on hiljattain tapahtunut. Jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa ”ennen ja jälkeen” vertailevana tutkimuksena. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella muutaman vuoden säteellä, mitä hyötyjä tai haittoja uusi organisaatio on tuonut asiakassuhteeseen verraten sitä tästä tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Lisäksi olisi mielenkiintoista nähdä miten ja mihin suuntaan asiakassuhde on muuttunut. Tutkimuksessa voitaisiin ottaa enemmän myös huomioon media-alan murros ja vaikutukset media-yhtiöihin.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena olisi verrata yrityksen näkökulmaa ja asiakkaan näkökulmaan. Esimerkiksi miten yritys näkee itse arvonluonnin toteutuvan verrattuna asiakkaan kokemuksiin. Usein näkemysten kuilu näiden kahden välillä voivat olla hyvinkin erilaisia. Tämä tutkimus olisi myös mielenkiintoista toteuttaa laajemmin koko Suomen suurimmat media-yhtiöt huomioon ottaen ja verrata näistä saatuja havaintoja keskenään alueellisesti ja yhtiökohtaisesti.

#### **5.4 Tekoälyn hyödyntäminen tutkimuksessa**

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty tekoälyä kielenhuollossa ja akateemisen kirjoittamisen parantamisessa. Tekoälytyökaluna toimi OpenAI:n ChatGPT 5.2 -versio. Tätä työkalua on käytetty tutkimusprosessin alkuvaiheessa tutkielman ideointiin ja tutkimuskökulman syventämiseen. Kirjoitusprosessin aikana tekoälystä on ollut hyötyä sisällysluettelon otsikoiden ideoimisessa, kielioppivirheiden korjaamisessa, tekstin kääntämisessä englannista suomeksi sekä jäsentämään omaa tekstiä ymmärrettävämpään kontekstiin. Tekoäly on ollut erittäin hyödyllinen työkalu tekstin huoltamiseen ja lauserakenteiden parantamiseen, mikä näin ollen paransi tekstin ymmärrettävyyttä. Vaasan yliopisto kannustaa hyödyntämään tekoälyä opinnäytetyössä eettisesti, jonka vuoksi tässäkin työssä päädyttiin käyttämään tekoälyä apuna näissä asioissa. Vastuu tutkielman sisällöstä on lopulta itse tutkijalla.

## Lähteet

- Akaka, M. A., Vargo, S. L., & Schau, H. J. (2015). *The context of experience*. *Journal of Service Management*, 26(2), 206–223. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2014-0270>
- Alhenawi, Y., & Stilwell, M. L. (2019). *Toward a complete definition of relatedness in merger and acquisition transactions*. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 53(2), 351–396. <https://doi.org/10.1007/s11156-018-0752-3>
- Alma Media. (2024, maaliskuu 4). *Alma Mediaratkaisut sopeuttaa toimintonsa ja aloittaa muutosneuvottelut*. Noudettu 22.10.2025 osoitteesta <https://www.almamedia.fi/blog/2024/03/04/alma-mediaratkaisut-sopeuttaa-toimintonsa-ja-aloittaa-muutosneuvottelut/>
- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2018). *Consumer culture theory*. SAGE Publications.
- Blomqvist, K. (2023). *Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta*. Julkari. <https://www.julkari.fi/server/api/core/bitstreams/a5dacd70-caaf-4388-b117-fb74475e1e0e/content>
- De Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Pinto, D. C., Herter, M. M., Sampaio, C. H., & Babin, B. J. (2020). *Customer engagement in social media: A framework and meta-analysis*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(6), 1211–1228. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00731-5>
- Dieffenbacher, S. F. (2024). *Value Creation Definition, Model and, Examples in Business*. Digital Leadership. Noudettu 10.2.2026 osoitteesta <https://digital-leadership.com/blog/value-creation/>
- Doyle, G. (2013). *Understanding Media Economics*. London: SAGE Publications.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2nd edition.). Sage Publications.
- Gaughan, P. A. (2015). *Mergers, acquisitions and corporate restructurings*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Granot, E., Brashear, T. G., & Cesar Motta, P. (2012). A structural guide to in-depth interviewing in business and industrial marketing research. *The Journal of*

- business & industrial marketing*, 27(7), 547-553.  
<https://doi.org/10.1108/08858621211257310>
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (4th ed.). Wiley.
- Grönroos, C., & Tillman, M. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (5. painos.). Talentum.
- Grönroos, C., & Tillman, M. (2020). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (5. painos.). Talentum.
- Gummerus, J. (2013). Value creation processes and value outcomes in marketing theory. *Marketing Theory*, 13(1), 19–46. <https://doi.org/10.1177/1470593112467267>
- Ha, H.-Y. (2020). *Exploring the effects of trust and its outcomes in B2B relationship stages: A longitudinal study*. *Sustainability*, 12(23), 9937. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/23/9937>
- Hakonen, M. & Tienari, J. (2021). Näköala fuusioon: Aalto-yliopisto, kampusmuutto ja identiteetit. *Työelämän tutkimus*, 19(2), 119–146. <https://doi.org/10.37455/tt.101899>
- Harisalo, R., & Miettinen, E. (2010). *Luottamus: pääomien pääoma*. Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100946>
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.
- Holmes, Z., Zolkiewski, J., & Burton, J. (2023). *The outcomes of B2B data-driven customer focused value creation*. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2022-0013>
- Homburg, C., & Bucerius, M. (2005). A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Postmerger Performance. *Journal of marketing*, 69(1), 95-113. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.95.55510>

- Ilkka. (2025, huhtikuu 3). *Ilkka ja Kaleva Media yhdistävät liiketoimintansa*. (3.4.2025) Noudettu 22.10.2025 osoitteesta <https://ilkka.com/ajankohtainen/ilkka-ja-kaleva-media-yhdistavat-medialiiketoimintansa/>
- Jaatinen, O. (2025, syyyyskuu 8). *MTV aloittaa muutosneuvottelut – vähennystarve 45 henkilöä*. MTV Uutiset. Noudettu 22.10.2025 osoitteesta <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/mtv-aloittaa-muutosneuvottelut-vahennystarve-45-henkiloa/9218144>
- Juuti, P., & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otava.
- Kaleva Media. (2025, huhtikuu 3). Kaleva Media ja Ilkka yhdistävät medialiiketoimintansa. <https://www.kalevamedia.fi/2025/04/03/kaleva-media-ja-ilkka-yhdistavat-medialiiketoimintansa/>
- Kaleva Media. (n.d.). *Tietoa meistä*. Noudettu 15.10.2025 osoitteesta <https://www.kalevamedia.fi/tietoa-meista/>
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, 80, 36-68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Lehtisaari K., Grönlund M., Hellman H., Ranti T. & Suikkanen R. (2024). Median keskittyminen ja mediasisältöjen moninaisuus Suomessa. Valtioneuvoston kanslia Helsinki. Noudettu 20.10.2025 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165517/VNTEAS\\_2024\\_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165517/VNTEAS_2024_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Lewis, L. K. (2019). *Organizational change: Creating change through strategic communication* (Second edition.). John Wiley & Sons Ltd.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 19–31. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0131-z>
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does Sample Size Matter in Qualitative Research?: A Review of Qualitative Interviews in is Research. *The Journal of computer information systems*, 54(1), 11-22. <https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645667>

- Matikainen, J., Ojala, M., Horowitz, M., & Jääsaari, J. (2020). Median ja yleisöluottamuksen ulottuvuudet: Instituutiot, journalismi ja mediasuhde. Helsingin yliopisto. [https://www.helsinki.fi/assets/drupal/s3fs-public/migrated-generic-group-pages/pt2/files/179271-hy\\_tunteet\\_pelissa\\_raportti\\_2020.pdf](https://www.helsinki.fi/assets/drupal/s3fs-public/migrated-generic-group-pages/pt2/files/179271-hy_tunteet_pelissa_raportti_2020.pdf)
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognitive-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*. 38.1. 24-59. <https://doi.org/10.5465/256727>
- Mencl, J., Wefald, A. J. & van Ittersum, K. W. (2016). Transformational leader attributes: Interpersonal skills, engagement and well-being. *Leadership & organization development journal*, 37(5), 635–657. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0178>
- Minerbo, C., Mahr, D., & Lievens, A. (2021). Unpacking value creation and capture in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.11.011>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). *The commitment–trust theory of relationship marketing*. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Nie, T., Tian, M., Cai, M., & Yan, Q. (2023). Job Autonomy and Work Meaning: Drivers of Employee Job-Crafting Behaviors in the VUCA Times. *Behavioral Sciences*, 13(6), 493. <https://doi.org/10.3390/bs13060493>
- Ojanperä, T., Pyyhtiä, T., & Rehn, A. (2023). *Vihaan myyntiä!: Myynnin myytit ja modernit mahdollisuudet*. Alma Talent.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. (2010). *B-to-B-palvelujen markkinointi*. WSOYpro Oy.
- Pentikäinen, M. 2014. *Luottamus*. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Perkkiö, T. (2026, helmikuu 19). *Rebl Groupin Punamusta muutosneuvotteluihin – Joensuu, Tampere ja Turenki toimipaikkoja*. Yle. Noudettu 23.2.2026 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20211203>
- Polo, A. (2025, huhtikuu 3). Ilkka ja Kaleva yhdistävät liiketoimintaansa – Kalevan toimitusjohtaja sanoo, että median keskittyminen palvelee lukijaa. Yle Uutiset. Noudettu 22.10.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20153602>

- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Puusa, A., Laukkanen, T., Juuti, P., & Reijonen, H. (2012). *Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Talentum.
- Richard J., Thirkell P. & Huff S. (2007). An Examination of Customer Relationship Management (CRM) Technology Adoption and its Impact on Business-to-Business Customer Relationship, School of Marketing & International Business, Victoria University of Welling. <https://doi.org/10.1080/14783360701350961>
- Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing service quality*, 17(6), 621-634. <https://doi.org/10.1108/09604520710834975>
- Ruonakoski, E. (2025, syyskuu 24). Kaleva: Kaleva Media aloittaa muutosneuvottelut. Yle. Noudettu 22.10.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20184813>
- Sarala, R. M., Vaara, E. & Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*, 54(4), 307–321. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.10.001>
- Schweizer, L., & Patzelt, H. (2012). *Employee commitment in the post-acquisition integration process: The effect of integration speed and leadership*. *Scandinavian Journal of Management*, 28(4), 298–310. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.02.003>
- Sheth, J. N., & Uslay, C. (2022). Creating Enduring Customer Value. *Journal of creating value*, 8(2), 241-252. <https://doi.org/10.1177/23949643221121865>
- Siirilä, M. & Ruissalo, P. (2024, maaliskuu 27). Ilkka-Pohjalaista julkaiseva I-Mediat Oy aloittaa muutosneuvottelut – jopa 15 työntekijää vaarassa menettää työpaikkansa. Yle. Noudettu 22.10.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20081199>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (2018. p.). Tammi.
- Vahtola, M. (2020). *Intohimona brändit: Kolme vuosikymmentä brändien parissa*. Docendo.

- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vilkkä, H. (2021a). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiiin*. PS-kustannus.
- Vilkkä, H. (2021b). *Tutki ja kehitä*. 5. päivitetty painos. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Virtanen, V. (2025, lokakuu 21). Hilla Group aloittaa muutosneuvottelut Kainuussa ja Lapissa: Yhdeksää työntekijää uhkaa irtisanominen. Kaleva. Noudettu 22.10.2025 osoitteesta <https://www.kaleva.fi/hilla-group-aloittaa-muutosneuvottelut-kainuussa-j/12340952>
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>
- Yrjölä, M. (2015). *Departures to Executive Decision Making in Omni-Channel Retailing*. Acta Universitatis Tamperensis 2107. Tampere: Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98131/978-951-44-9946-3.pdf?sequence=1>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

Aloituskysymys: Kuinka kauan olette olleet asiakassuhteessa Kaleva Media Pohjanmaan eli entisen Ilkka Median kanssa?

#### TEEMA 1: B2B-asiakassuhde organisaatiomuutoksen jälkeen

1. Millainen ensivaikutelma teille tuli Ilkka Median ja Kaleva Median fuusiosta asiakkaan näkökulmasta?
2. Muuttiko fuusioituminen asiakassuhdettanne? Jos kyllä, miten?
3. Huomasitko konkreettisia muutoksia palvelussa tai yhteistyössä muutoksen jälkeen?

#### TEEMA 2: Yhteistyön hyödyt ja merkitys asiakkaan näkökulmasta

4. Mitkä asiat yhteistyössä yrityksen kanssa toimivat mielestäsi erityisen hyvin?
5. Missä asioissa yritys taasen voisi kehittää yhteistyötä teidän kanssanne?
6. Voitteko kertoa esimerkin tilanteesta, jossa yhteistyö yrityksen kanssa on ollut erityisen hyödyllistä?
7. Koetteko, että asiakassuhde vaatii teiltä uhrauksia tai panostuksia? Jos kyllä, niin mitä?
8. Missä asioissa yhteistyö näkyy teidän arjessanne tai tuloksissanne?
9. Mikä on tärkein syy siihen, miksi teette yhteistyötä yrityksen kanssa?

#### TEEMA 3: Luottamus muutoksen jälkeen

10. Millaisena yhteistyökumppanina kuvailisitte yritystä tällä hetkellä?
11. Onko luottamuksen tunne muuttunut fuusion jälkeen? Jos kyllä, miten?
12. Näkyykö luottamus teidän arkenne yhteistyössä? Miten?
13. Mitä yritys voisi tehdä parantaakseen luottamustasi suhteeseen?

#### Lopuksi:

- Onko jotain muuta, mitä haluaisitte vielä kertoa yhteistyöstä Kaleva Median kanssa fuusion jälkeen?

## Liite 2. Tietosuojailmoitus



### OPINNÄYTETYÖN TIETOSUOJAILMOITUS

Päiväys 4.3.2026

Tässä tietosuojailmoituksessa sinulle kerrotaan henkilötietojesi käsittelystä.

**Pro gradu -tutkielma:** Asiakasarvon ja luottamuksen kokeminen organisaatiomuutoksen jälkeisessä B2B-asiakassuhteessa.

#### 1. Rekisterinpitäjä(t) opinnäytteessä

Julia Kallionpää, [julia.kallionpaa@netikka.fi](mailto:julia.kallionpaa@netikka.fi) tai [x0413742@student.uwasa.fi](mailto:x0413742@student.uwasa.fi)

#### 2. Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietojasi käsitellään asiakasarvon ja luottamuksen kokemista organisaatiomuutoksen jälkeisessä B2B-asiakassuhteessa koskevassa opinnäytetyössä.

Tavoitteena tutkimuksessa on lisätä ymmärrystä siitä, miten Kaleva Media voi luoda arvoa muutostilanteessa ja selvittää, miten asiakkaat kokevat asiakassuhteen arvon ja luottamuksen fuusioitumisen jälkeen.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on:

Suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettua käsittelyä lainmukaisuuteen.

#### 3. Henkilötietojen säilytysaika

Opinnäytteen hyväksymisen jälkeen aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan. Opinnäytetyön arvioitu hyväksyminen ja valmistumisaika 05/2026.

#### 4. Käsiteltävät henkilötiedot

Tutkimuksessa sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja:

- Nimitiedot
- Yritys, ammattinimike ja toimiala
- Yhteystiedot (puhelinnumero, sähköpostiosoite)
- Haastattelun tietosisältö



- Äänitallenne

Tiedot kerätään:

Tutkittavilta itseltään

#### 5. Henkilötietojen siirto EU/ETA-alueen ulkopuolelle

Tutkimuksessa henkilötietojasi  siirretään  ei siirretä EU/ETA-alueen ulkopuolelle.

#### 6. Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojasi voidaan luovuttaa Vaasan yliopistolle opinnäytetyön ohjauksen, arvioinnin, arkistoinnin sekä akateemisten ja lakisääteisten velvoitteiden täyttämiseksi. Tämä sisältää myös hallintohenkilöstön pääsyn tietoihin opinnäytetyön jättämisen ja arvioinnin yhteydessä.

Lisäksi henkilötietoja voivat käsitellä IT-järjestelmä- ja sovellustoimittajat, jotka käsittelevät henkilötietoja vain siinä laajuudessa, kun se on tarpeen palveluiden tarjoamiseksi, ja heitä sitovat asianmukaiset sopimusperusteiset tietosuojavelvoitteet.

#### 7. Henkilötietojen suojaaminen

##### Suojauksen periaatteet

Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot.

#### 8. Rekisteröidyn oikeudet

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.

##### Oikeus valittaa viranomaiselle

Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä. Tietosuojavaltuutetun ajantasaiset yhteystiedot löydät täältä: [Tietosuojavaltuutetun toimisto | Tietosuojavaltuutetun toimisto](#)

##### Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.